



**T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Ayşe Tuğba YILDIZ

SAĞLIK YÖNETİMİ

Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

2021

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİĞİN
DİLE GETİRME DAVRANIŞLARI ARACILIĞIYLA İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL AİDİYETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**Hazırlayan
Ayşe Tuğba YILDIZ**

**Danışman
Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ**

Yüksek Lisans Tezi

Temmuz 2021, KAYSERİ

**T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİĞİN
DİLE GETİRME DAVRANIŞLARI ARACILIĞIYLA İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL AİDİYETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Ayşe Tuğba YILDIZ**

**Danışman
Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ**

Temmuz 2021, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Ayşe Tuğba YILDIZ



TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI



T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Program Adı: Yüksek Lisans

Tez Başlığı: Sağlık İşletmelerinde Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışları
Aracılığıyla İş Performansına Etkisi: Örgütsel Aidiyetin Düzenleyici Rolü

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 83 sayfalık kısmına ilişkin 12 /07 /2021 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: % 4 dür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Giriş dahil
- 2- Ana Bölümler dahil
- 3- Sonuç dahil
- 4- Alıntılar dahil/hariç
- 5- Kapak hariç
- 6- Önsöz ve Teşekkür hariç
- 7- İçindekiler hariç
- 8- Kaynakça hariç
- 9- Özet hariç
- 10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 12 /07 /2021

Danışman: Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ
İmza:

Öğrenci: Ayşe Tuğba YILDIZ
İmza:

YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Sağlık İşletmelerinde Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışları Aracılığıyla İş Performansına Etkisi: Örgütsel Aidiyetin Düzenleyici Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ayşe Tuğba YILDIZ

Danışman

Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

Sağlık Yönetimi ABD Başkanı

Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ danışmanlığında Ayşe Tuğba YILDIZ tarafından hazırlanan “Sağlık İşletmelerinde Etik Liderliğin Dile Getirme Davranışları Aracılığıyla İş Performansına Etkisi: Örgütsel Aidiyetin Düzenleyici Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

08 /07/ 2021

JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

.....

Üye : Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN

.....

Üye : Prof. Dr. Emel KIZILKAYA AYDOĞAN

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

.....

Enstitü Müdürü

**SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİĞİN DİLE GETİRME
DAVRANIŞLARI ARACILIĞIYLA İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ:
ÖRGÜTSEL AİDİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Ayşe Tuğba YILDIZ

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2021

Danışman: Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

KISA ÖZET

Özellikle son yıllarda yaşanan etik skandallar (Enron, Dupont vb.) nedeniyle günümüzde etik liderlik daha da ön plana çıkan bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel ve örgütsel performansın önemli bir girdisi olan etik liderlik, çalışanların iş performansı üzerinde de olumlu katkılarda bulunmaktadır. Çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri ve pozitif örgütsel davranışlar altında önemli bir kavram olan Voice Behavior da Türkçe'si Dile Getirme Davranışları olarak güncel liderlik çalışmalarında özellikle Etik Liderlik ile ilişkilendirilen bir prososyal davranıştır ve bireylerin ve örgütlerin iş performansında önemli bir girdi sağlamaktadır. Bu nedenle çalışmada dile getirme davranışları aracılığıyla etik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlave olarak da günümüzde bireylerinin iş performansının artırılmasında çok etkili bir algı olan örgütsel aidiyet bu çalışmada etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde düzenleyici değişken olarak yer almaktadır. Çalışma sonucunda etik liderliğin iş performansını pozitif yönde etkilediği, dile getirme davranışlarının ise bu ilişkide kısmi aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. İlave olarak da örgütsel aidiyetin etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde düzenleyici rolde olmadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etik Lider Davranışları, Dile Getirme Davranışı, İş Performansı, Örgütsel Aidiyet.

**THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON JOB PERFORMANCE VIA
THE ROLE OF VOICE BEHAVIORS IN HEALTHCARE BUSINESSES: THE
MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTITYS**

Kayseri University, Institute of Graduate Education

M. SC Program Thesis, July 2021

Supervisor: Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ

ABSTRACT

Ethical leadership appears as a leadership style that stands out more because of recent ethic scandals (Enron, Dupont etc.). Ethical leadership, which is an important input of individual and organizational performance, also contributes positively to the job performance of employees. Voice Behavior, which is an outstanding term under positive organizational behaviors that employees display voluntarily, is also an important prosocial behavior associated with Ethical Leadership in current leadership studies, and it provides an important input in the job performance of individuals and organizations. Accordingly, in this study the effects of ethical leadership on job performance via voice behaviors were analysed. In addition, organizational identification, which is a very effective perception in improving the job performance of individuals, is included in this study as a moderator variable on the relationship between ethical leadership and voice behavior. As a result of this study, it is found that ethical leadership positively effects the job performance, while voice behavior has a partial mediator role on this relationship. In addition, it has been found that organizational identification does not play a moderator role on the relationship between ethical leadership and voice behavior.

Keywords: Ethical Leadership Behavior, Voice Behaviors, Job Performance, Organizational Identification.

İÇİNDEKİLER

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİĞİN DİLE GETİRME DAVRANIŞLARI ARACILIĞIYLA İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL AİDİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI	ii
YÖNERGEYE UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
KISA ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
ÖNSÖZ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Lider Kavramı	4
1.2. Liderlik Nedir?	5
1.2.1. Liderlik Tanımları.....	5
1.2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi	7
1.3. Liderlik ve Yöneticilik	8
1.3.1. Liderlik ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması	8

1.3.2. Lider Yöneticinin Özellikleri.....	10
1.4. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler.....	10
1.5. Liderlikte Güç.....	12
1.5.1. Güç Kavramı.....	12
1.5.2. Liderlerin Kullandıkları Güç Kaynakları.....	13
1.5.2.1. Yasal Güç	14
1.5.2.2. Zorlayıcı / Ceza Gücü	14
1.5.2.3. Uzmanlık Gücü	15
1.5.2.4. Ödül Gücü	15
1.5.2.5. Karizmatik Güç	15
1.6. Liderlik Yaklaşımları.....	16
1.6.1. Büyük Adam Yaklaşımı	16
1.6.2. Özellikler Yaklaşımı	17
1.6.3. Davranışsal Yaklaşım	18
1.6.4. Durumsallık Yaklaşımı	20
1.6.5. Modern Liderlik Yaklaşımı	21
1.7. Liderlik Tarzları.....	21
1.7.1. Otokratik Lider	21
1.7.2. Demokratik / Katılımcı Lider	22
1.7.3. Karizmatik Lider.....	23
1.7.4. Dönüşümcü / Etkileşimci Liderlik.....	23
1.7.5. Vizyoner Lider	25
1.7.6. Etik Lider	26
1.8. Lider – Üye Etkileşimi	26
1.8.1. Lider–Üye Etkileşiminin Önemi.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

2.1. Etik Kavramı	28
2.1.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı	29
2.1.2. Etiğin Amacı	30
2.1.3. Etiğin Önemi	31
2.1.4. Etik Türleri	32
2.1.4.1. Betimleyici Etik	32
2.1.4.2. Normatif Etik	32
2.1.4.3. Meta Etik	33
2.2. Etik Teorileri	33
2.2.1. Teleolojik Teori	33
2.2.2. Deontolojik Teori	34
2.2.3. Erdem Etiği	34
2.3. Etik Liderlik	35
2.3.1. Liderlik ve Etik	35
2.3.2. Etik Liderliğin Tanımı	36
2.3.3. Etik Liderliğin Önemi	37
2.3.4. Etik Liderlik Özellikleri	37
2.3.5. Etik Liderlik Türleri	38
2.3.5.1. Hizmete Yönelik Liderlik	38
2.3.5.2. Otantik Liderlik	39
2.3.5.3. İlke Merkezli Liderlik	39
2.3.6. Etik Liderliğin Etkileri	39
2.3.6.1. Etik Rol Modellik	40

2.3.6.2. Etik Liderlik ve Güven İlişkisi	40
2.4. Etik Davranış İlkeleri	41
2.5. Etik Olmayan Davranış İlkeleri	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİLE GETİRME DAVRANIŞLARI

3.1. Dile Getirme Davranışı Kavramı	43
3.2. Dile Getirme Davranışını Etkileyen Faktörler	45
3.3. Dile Getirme Davranışının Faydaları	47
3.3.1. Örgütsel Faydaları	47
3.3.2. Bireysel Faydaları	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL AİDİYET

4.1. Aidiyet Kavramı	49
4.2. Aidiyet İhtiyacı	50
4.3. Aidiyet Türleri	50
4.3.1. Ulusal Aidiyet	50
4.3.2. Etnik Aidiyet	50
4.3.3. Dinsel Aidiyet	51
4.3.4. Örgütsel Aidiyet	51
4.4. Örgütsel Aidiyet Kavramı	51
4.5. Örgütsel Aidiyetin Önemi	52
4.6. Örgütsel Aidiyet Yaklaşımları	52

4.6.1. Tutumsal Yaklaşımlar	53
4.6.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	53
4.6.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	53
4.6.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	54
4.6.1.4. Kanter'in Yaklaşımı	54
4.6.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	55
4.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	55
4.6.2.1. Becker'in Yaklaşımı	56
4.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	56
4.7. Örgütsel Aidiyete Etki Eden Faktörler	56
4.7.1. Bireysel Faktörler	57
4.7.2. Örgütsel Faktörler	57
4.8. Örgütsel Aidiyetin Sonuçları.....	57

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

5.1. Performans Kavramı.....	59
5.2. İş Performansı Kavramı ve Önemi	59
5.3. Performansı Etkileyen Faktörler.....	61
5.3.1. Kişisel Faktörler.....	61
5.3.2. Örgütsel Faktörler	61
5.3.4. Çevresel Faktörler.....	62
5.4. Performans Yönetimi ve Değerlendirme.....	62
5.4.1. Performans Değerlendirmenin Önemi	64
5.4.2. Performans Değerlendirme Kriterleri	65

ALTINCI BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİĞİN DİLE GETİRME DAVRANIŞLARI ARACILIĞIYLA İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL AİDİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

6.1. Etik Liderlik, Dile Getirme Davranışı, İş Performansı ve Örgütsel Aidiyet ile İlgili Çalışmalar	67
6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	71
6.3. Araştırmanın Sınırları	72
6.4. Araştırmanın Metodolojisi.....	72
6.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	72
6.4.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	73
6.4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	74
6.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	75
6.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	75
6.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	76
6.6.2. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analiz ve Bulgular	78
6.6.2.1. Korelasyon Analizleri	78
6.6.2.2. Regresyon Analizleri.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
KAYNAKÇA	84
ETİK KURUL ONAYI.....	95
EKLER.....	96
Ek 1. Bilimsel Veri Toplama Çalışması	96
ÖZ GEÇMİŞ.....	98
TEZ İNTİHAL RAPORU	99

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1.	Dile Getirme Davranışı Tanımları	45
Tablo 6.1.	Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	74
Tablo 6.2.	Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzdelər	76
Tablo 6.3.	Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi	78
Tablo 6.4.	Aracı Değişkene Yönelik Regresyon Analizi	79
Tablo 6.5.	Düzenleyici değışkene yönelik regresyon analizi	80



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Lussier ve Archua'nın liderlik tanımı anahtar öğeleri	6
Şekil 1.2.	Lider ve Yöneticinin Özelliklerinin Karşılaştırılması	9
Şekil 3.1.	Dile Getirme Davranışı Modeli	46
Şekil 4.1.	Meyer'in Tutumsal Yaklaşımı	53
Şekil 4.2.	Meyer'in Davranışsal Yaklaşımı	56
Şekil 5.1.	Performansın Yönetim Sürecinin Şeması	63
Şekil 5.2.	Performans için kavramsal çerçeve	65
Şekil 6.1.	Araştırmanın Modeli	75

ÖNSÖZ

Çalışmamın fikir sürecinden, araştırmanın konusunun seçilmesine, verilerin analizine kadar her aşamada, çalışmanın hazırlanmasında yoğun çalışma temposuna rağmen her zaman ve her konuda bilgi birikimiyle yönlendirerek, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ'a teşekkürü borç bilirim.

Çalışma süresince beni hep destekleyen sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



Ayşe Tuğba YILDIZ

GİRİŞ

Artan rekabet koşullarında, değişen ve gelişen teknoloji ortamında, örgütün yaşaması ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından faaliyetleri yürüten, ortaya çıkan olumsuz durumlarla başa çıkan kişi liderdir (Tengilimoğlu, 2005, s. 2). İnsanlığın varoluşundan beri grup olarak yaşama ihtiyacı doğal bir istektir. Zamanla gruplar örgütleri oluşturarak günümüzde de var olmuş ve kendilerini yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duymuştur. Lider; yol gösterici, öncü, öğretici, aydınlatıcı olduğu kadar takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini önceden tahmin edip, öngördüğü sorunlara müdahale ederek çözüm üreten ve toplumun sorunlarını anlayıp çözmek için adımlar atan kişidir (Arun, 2008, s. 5). Etik lider ise; etik davranışlarda bulunarak bireylerin haklarını gözetip adil davranan kişidir.

Her duruma veya her örgüte uyan liderlik tarzı tek bir tarz ile açıklanamaz. Liderlik tarzlarının şekillenmesi ihtiyaçlara göre oluşmuş ve benimsenmiştir. Etik liderler, etik kurallara dikkat etmenin yanı sıra etik davranışları örneklenirerek açıklar (Brown, 2005, s. 117). Son zamanlarda yaşanan etik sorunların çoğalmasi ile etiğin öneminin farkına varılmıştır. Liderin etik davranışlar sergilemesinin öneminin anlaşılması ile liderin etik davranışları biçimlendirmesindeki rolü incelenmeye başlamıştır (Arslantaş & Dursun, 2008, s. 112).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde örgütsel aidiyet önemli bir kavramdır. Örgütsel aidiyet kavramı psikoloji ve davranış bilimi konularına ait önemli bir kavram olup araştırmalarda sıkça yer almaktadır. Örgütsel aidiyet; işe ve örgüte tutum ve niyetlerin davranışa yansımastır (Loke, 2001). Örgüt üyeleri kendilerini örgüte ait hissettikleri derecede sonuca yansıyacak, performansları artacaktır (akt. Çakınberk & Demirel, 2010, s. 107). Örgütsel aidiyetin yüksek olması ile bireysel performansın artması beklenir ve bunun sonucu örgütsel performansa olumlu yansıyacaktır (Özutku, 2008, s. 197). Örgütsel aidiyet duygusunun yüksek olması, örgüt ortamında etik davranışlara

uyulmasını da etkiler. Aidiyet duygusu yüksek bireyler örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından öncelikli görecektir, daha fazla çaba ile örgütün amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlayacaktır (Gül, 2003, s. 51).

Dile getirme davranışı; çalışanların fikirlerini ve sorunlarını yukarı yönlü iletişim ile ifade etmesidir. Dile getirme davranışı örgüt için geliştirici, yapıcı bir davranıştır (LePine & Van Dyne, 1998, s. 854). Dile getirme davranışında liderin teşvikleri önemli etkindir. Dile getirme davranışının sergilenebilmesinde liderin tutumları da önemli bir faktördür ve bu davranışın sergilenebilmesi için uygun şartların sağlanması gerekir (Burris & Detert, 2007, ss.871-872). Dile getirme davranışı ile bireyler örgütte söz hakkı elde edebileceği için bu davranışın eleştirel boyutta olması bile örgüte faydalı olacaktır. Örgütte düzeltilmesi gereken yanlışlıkların farkına varılması, daha yüksek verimlilik için adımlar atılmasını sağlayarak iyileştirmeler yapılacaktır (Morrison, 2011, s. 383).

Performans amaca ulaşılma derecesidir. Örgüt için performans çıktının verimliliği, birey için ise bireysel etkinlik göstergesidir (Tutar & Altınöz, 2010, s. 201). Performans kavramı bireysel olduğu kadar örgüt yaşantısında da önemli bir kavramdır. Performans birçok faktörden kolaylıkla etkilenebilmektedir (Beğenirbaş & Turgut, 2014, s. 134). Performans, psikolojik durumların fiziksel çıktısı olarak düşünülürse; örgüt üyelerinin iş performansları örgütsel performansı oluşturacak ve örgütün kişilere sağlayacağı uygun psikolojik ve fiziksel şartlar örgüte yapılacak bir yatırımdır (Bayyurt, 2007, s. 578).

Etik liderlik, yaşanan skandallar ve etik değerlerin öneminin farkına varılmasıyla örgütlerde daha çok önem kazanmıştır. Bu amaçla çalışmada liderlik tarzı olarak etik liderlik belirlenmiş ve ele alınmıştır. Çalışmada dile getirme davranışları aracılığıyla etik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlave olarak da günümüzde bireylerin iş performansının artırılmasında çok etkili bir algı olan örgütsel aidiyet bu çalışmada etik liderlik ve dile getirme davranışları ilişkisinde düzenleyici değişken olarak yer almaktadır.

Çalışmada ilk olarak liderlik konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda liderlik kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, liderlik ve yöneticilik kavramları, liderde bulunması gereken temel özellikler, liderlikte güç ve güç kaynakları, liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları ve lider – üye etkileşimi ele alınmıştır.

İkinci bölümde araştırmada asıl incelenen liderlik tarzı olan etik liderlik detaylı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda etik kavramının tanımı, amacı, önemi, etik davranış ve etik olmayan davranış, etik türleri, etik teoriler, etik liderliğin tanımı, önemi ve özellikleri ile etik liderlik türleri ve etik liderliğin etkileri ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm olarak dile getirme davranışı incelenmiş ve bu kapsamda dile getirme davranışını etkileyen faktörler, dile getirme davranışının faydaları detaylı olarak ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde örgütsel aidiyet konusu incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle aidiyet kavramı, ihtiyacı, türleri daha sonra örgütsel aidiyet kavramı, önemi, yaklaşımları, örgütsel aidiyete etki eden faktörler ve örgütsel aidiyetin sonuçları ele alınmıştır.

Beşinci olarak iş performansı konusu incelenmiştir. Bu kapsamda performans kavramı açıklanarak daha sonra iş performansı kavramı, tarihsel gelişimi, performansı etkileyen faktörler, performans değerlendirme ele alınmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde hipotezlerin oluşturulmasına yönelik literatür bulguları kapsamında; etik liderlik, örgütsel aidiyet, dile getirme davranışı ve iş performansı hakkında daha önce yapılmış araştırmalara dair bilgi verilmiştir. Daha sonra yöntem ve bulgular kısmı ele alınmıştır. Çalışmanın uygulaması sağlık kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Son olarak da sonuç ve öneriler kısmı sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Liderlik insanlık tarihinin başlangıcından beri var olan eski bir kavram olup bilime konu olması 1920' li yılları bulmuştur. Liderliğin farklı ve değişken tanımlamaları bulunmaktadır. Sigmund Freud 1954 yılında liderliği; insanların gruplar halinde yaşamaya başlaması ve güçlü erkeğin baskılarıyla grubu yönetmesi olarak açıklamıştır. Sosyal örgütlenmelerle, kan bağı ile birbirlerine bağlanan insanlar grupları oluşturmuşlardır. İlk liderler fiziksel gücü elinde tutan kişi olarak görülmüştür. İnsanlığın sürekli değişim ve gelişim içinde olması ve değişen çevre şartları liderlik davranışlarının da değişimini gerektirmiştir (Arun, 2008, s. 3; Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 74; Uğurlu, 2009, s. 2).

Günümüzde yaşanan hızlı değişimin etkisiyle örgütlerin rekabet koşullarına uyum sağlamasını etkileyen faktörlerden biri, örgütlerin yönetici konumunda bulunan kişilerin sahip olduğu liderlik gücüdür. Klasik yönetim anlayışına hakim olan mevcut durumu koruma anlayışı yerine örgütün işleyişinde rol alan, üyelerin motivasyonuna katkı sağlayan bir rol hakimdir(Tengilimoğlu, 2005, s. 2).

Liderlik düzen ihtiyacı dışında önderlik etme ihtiyacıdır. Liderin önderlik davranışı ve onu izleyenlerin bu davranışı benimsemesinin tarihte birçok örneği vardır. Fransız devrimi gibi büyük değişimlere sebep olan hareket liderlik davranışının boyutlarını göstermeye verilebilecek örneklerdendir (Uğurlu, 2009, s. 2).

1.1. Lider Kavramı

Lider, liderlik etme ve liderlik kelimelerinin kökü olan 'yol', 'yön' anlamını taşıyan 'lead' kelimesinden türemiştir. Lider; yol gösteren kişi anlamında kullanılmaktadır. 14. Yüzyılda dünya literatürüne giren lider kavramının yoğun bir şekilde kullanımı son yüzyıldadır (Ayan, 2013, s. 7).

Liderliği tanımlayabilmek için lider ve liderlik kavramının farklarının anlaşılması gerekir. Lider sistemde tanımlanmış bir roldür. Kişi lider rolünde olsa bile liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Liderlik kişisel özelliklere bağlıdır ve etkileme rolü ile liderlik becerisini kullanabilmeyi gerektirir (Arun, 2008, s. 3). Lider; açığa çıkmamış ancak ulaşılmak istenen sonucu etkileyerek yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998; akt. Yangil, 2016, s. 130).

1.2. Liderlik Nedir?

Liderlik kavramının Türkçede karşılığı ‘önder’ dir. Türk Dil Kurumu liderliği; liderin görevi olarak açıklamaktadır. Lider; bir partinin veya kuruluşun yönetiminin en üst düzeyde görevlisi olarak tanımlamaktadır (sozluk.gov.tr).

Liderlik kavramı insanın varoluşundan beri bilinen ve ihtiyaç duyulmuş bir kavramdır. Çok fazla araştırılmış bir kavram olmasına rağmen kesin açıklanmış bir kavram olmaktan uzaktır. Köken olarak İngilizce ‘lithan’dan gelmektedir ve gitmek anlamındadır. Diğerleri ile birlikte bir yere gitmek, yol göstermek anlamında kullanılmaktadır. Liderlik ile ilgili çalışmalar 1900’lü yıllarda gerçekleşmiştir. 1930 öncesi yapılan araştırmalarda örgütün bireyler üzerindeki etkisi araştırılırken 1930 sonrası ise bireyin örgüt üzerindeki etkisi araştırılmıştır. 1972’den sonra çalışmalar daha da hız kazanmıştır. Daha çok askeri alanda başlayan araştırmalar mevcuttur (Arun, 2008, s. 5; Ayan, 2013, s. 8).

Örgütsel davranış alanında liderlik önemli bir konudur ve üzerinde çok durulduğundan farklı birçok tanımlaması vardır. Yapılan tanımlamalar lider özellikleri, davranışlar, güç, etkileşim, ortam özellikleri gibi çeşitli değişkenlere göre şekillenmiştir (Yukl, 2006). Liderlik tanımlaması yapılırken farklı yönlerden bakılmasından dolayı çok tanımlama olduğunu ve tek doğru tanımlama bulunmadığı gerçeğini vurgulamıştır (akt. Giray, 2010, s. 26).

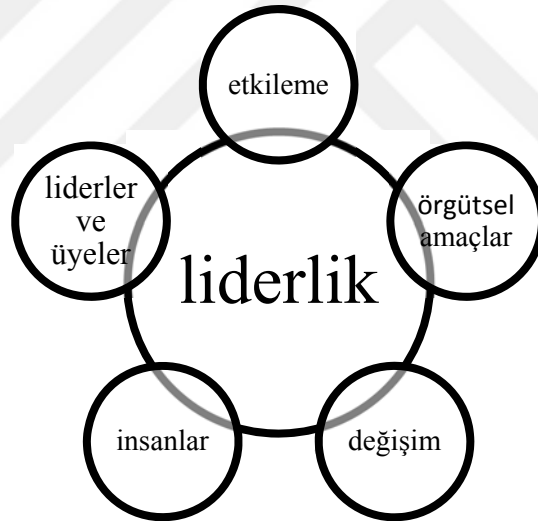
1.2.1. Liderlik Tanımları

Liderlik alanında çok sayıda araştırma yapılmış ve liderlik kavramına ait çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları;

- Liderlik; amaçlara ulaşmak için insanları etkileme yeteneğidir (Daft & Marcic, 2011; akt. Ayan, 2013, s. 9).

- Liderlik, bazı amaçların başarıyla sonuçlandırılabilmesi amacıyla davranış yönlendirme sürecidir (Certo, 2003; akt. Ayan, 2013, s. 9).
- Liderlik; grup amaçlarının elde edilmesi için izleyen kişilerin kendi istekleri ile katılımında bulunduğu etkileme sanatıdır (Wehrich & Koontz, 1993; akt. Ayan, 2013, s. 9).
- Liderlik; lider ve onu izleyenlerin değişim doğrultusunda örgütün amaçlarına ulaşılmasındaki etkileme sürecidir. Beş anahtar ögesi vardır: etkileme, örgütsel amaçlar, değişim, insanlar, liderler ve üyeler (Archua & Lussier, 2010, s. 6).
- Liderlik, örgütlerin başarıya ulaşmasında üyeleri motive etmek ve iyi yönetmektir (Kıngır, 2005; akt. Uğur & Uğur, 2014, s. 124).

Şekil 1.1. Lussier ve Archua'nın liderlik tanımı anahtar ögeleri



Kaynak: Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Fourth Edition. South- Western Cengage Learning. USA. s.6

Davis (1988)'e göre liderlik; insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etmektir. Burns 1978 yılında ise liderliği insanların ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmek olarak tanımlamıştır (akt. Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Liderliğin temel amacı ortak amaca yönelik örgüt üyelerini yönlendirmektir. Liderlerin etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Lider, yenilik ve değişime açık olarak

örgütü canlı tutmalıdır. Yaşanmakta olan ve gelecekte yaşanabilecek olan değişimlere, gelişmelere karşı örgüt varlığını sürdürebilmek dinamik bir yönetim sürecini gerektirir. Liderlik olağan dışı durumlarda ortaya çıkarak duruma müdahale etmeyi gerektirir (Gümüşeli, 2001, s. 537). İnsanların bulunduğu her ortamda liderlikten bahsedilebilir. Lider destek sağlayandır, örgütteki üyeleri motive edendir.

Yukl, (2006) lideri geniş kapsamda; çalışanları etkileyen ve belirlenen amaçlara ulaşmada bireysel ve toplu çaba sergileyen kişi olarak tanımlamıştır. Başka bir tanımda ise lider, bir örgütün üyelerini örgütün etkinliği ve başarısına katkıda bulunmaları için etkileme, güdüleme ve fırsat yaratma yeteneği olarak belirtilir (House, 2001). Liderlik tanımlamalarında amaç ve amaçlara erişmede etkileme üzerinde durulmuştur. Etkileme süreci olarak nitelenmesi ve lider – izleyen arası ilişkide gönüllülük esastır (Ayan, 2013, s. 8).

1.2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlik insanlığın varoluşundan beri hayatımızda olan bir kavramdır. İnsan var olduğu sürece lidere ihtiyaç duymuştur. Bilim olarak incelenmeye başlaması ise 20. yüzyılı bulan bir kavramdır (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 73).

- 1920-1960 yılları arasında liderlik kavramı özellikler bakımından incelenmeye başlanmıştır.
- 1950-1960 yıllarında ise sadece özelliklere göre nitelemenin eksik kaldığı fark edilmiş ve liderlerin davranışları da inceleme konusuna dahil edilmiştir.
- 1960-1970 yıllarında özellikler ve davranışlara göre liderlerin incelenmesinin yanı sıra bu kez liderleri etkileyen, liderlik davranışına etki eden çevresel faktörlerin önemi anlaşılmış ve incelemelere eklenmiştir.
- 1970-1980 yıllarında liderlik davranışının sınıflandırma niteliklerine ek olarak liderlerin sembolik rolleri incelenmiş ve liderlik tarzlarında etkisi belirlenmiştir.
- 1980-1990 yılları arasında kişisel özellikler ve davranışlar üzerinde yoğunlaşmış ve çeşitlendirilmiştir.
- 1990 yılından sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri araştırmalara ağırlıklı konu olmuştur (Arun, 2008, s. 9).

1.3. Liderlik ve Yöneticilik

Örgütsel amaçlara ulaşmada liderlik ve yöneticilik kavramları belirleyicidir. Literatürde liderlik ve yöneticilik kavramı arasında fark olduğunu savunan görüşler vardır (Tengilimoğlu, 2005, s. 3). Yöneticilik ve liderlik genellikle birbirine karıştırılan fakat birbirinden farklı anlamlar taşıyan kavramlardır. Liderlik insan davranışı ile ilgilidir ve yönetimi tamamen kapsamaz. Yöneticilik ise daha geniş bir kavramdır ve liderlik faaliyetlerini de kapsamaktadır. Yöneticilik; davranışsal olmayan, insanları direkt etkilemeyen birimlerle de ilişkilidir (Ayan, 2013, s. 10). Liderlik, örgüt üyelerini yönlendirme, üyelerin performanslarının değerlendirilmesi ve motivasyonlarının sağlanması, karşılaşılan problemlerde gerekli çözüm yollarının bulunmasında gerekli kaynakların sağlanmasında örgütün rehber rolüdür (Bernardin & Russell, akt. 1998; Uğur & Uğur, 2014, s. 130).

1.3.1. Liderlik ve Yöneticiliğin Karşılaştırılması

Yöneticilik ve liderlik birbirine yakın ancak farklı anlamlar taşımaktadır. Pozisyon, görev, yetki gibi durumlar belirleyici rol oynamaktadır. Liderler sahip oldukları özelliklerle etkileyebilen, hedeflere yönelik vizyon ve misyon oluşturan kişidir. Yöneticiler ise bulunduğu pozisyona getirilmiş, belirlenmiş hedeflere yönelik adımlar izleyen kişidir (Sabuncuoğlu & Tuz, 1998; akt. Uğur & Uğur, 2014, s. 132). Yönetim örgütün devamı ve hiyerarşik yapı ile daha yakından ilişkilidir. Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları yönetimin temel fonksiyonlarını oluşturur. Yönetici bu fonksiyonları yerine getiren kişidir. Liderlik ise eylem gerektiren, etkileme fonksiyonudur (Çelik & Şimşek, 2018, s. 10).

Liderler bağlı oldukları örgütler için geleceğe odaklanabilmeli, liderin bakış açısı geniş olmalıdır. Yöneticiler ise yapılan planlara odaklanırlar. Değişen koşulları, çevredeki rakip güçlerin faaliyetlerini değerlendirip bakış açılarını önemseyen liderler yöneticilere göre cesur davranır. Liderler güncel bakış açısı ile geleceği öngörebilmelidir (Kreitner, 2009, s. 404).

Liderlik bir yetenek, yöneticilik yetkidir. Bakış açıları bakımından karşılaştırılırsa liderlerin geniştir, yöneticilerin daha dardır. Lider farklılıklara açıktır, yönetici ise bir düzen içinde devamlılık ister. Liderler sonuçlara odaklanırken yöneticiler işlerin yapılış sürecine odaklanırlar. Liderlik ekip işidir yöneticilik ise tek adam olmayı gerektirir.

Yönetici genellikle rutin işlerin devamlılığını sağlamaya çalışır, lider ise gelecek odaklıdır. Yönetici düzen sağlamaya çalışır, görevlerin yerine getirilmesini ve sonuçların kontrolünü sağlarken, lider gelişim ve değişim doğrultusunda kalite ile ilgilenmektedir (Tunçer, 2011, ss. 60-65).

Yöneticilik bir meslek uygulaması olarak kabul edilirken liderliği insanları etkileyip harekete geçirme sanatı olarak tanımlamak mümkündür. Yönetici için formal bir yapı gerekli iken liderlik için her zaman formal yapı olması şartı yoktur. Yönetici daha çok örgütün iç dinamikleri ile ilgilidir, lider ise dış çevreyi de dikkate almalıdır (Uğur & Uğur, 2014, s. 132).

Yönetici ile liderin ortak özelliği yönlendirmeyi amaçlamalarıdır, farklı olan özellikleri ise bu yönlendirmede kullandıkları araçlardır. Yöneticiler yetkilerini yönlendirmek için araç olarak kullanırlar, liderler ise yönetme yeteneğini kullanırlar (Özsalmanlı, 2005, s. 141).

Şekil 1.2. *Lider ve Yöneticinin Özelliklerinin Karşılaştırılması*

Lider	Yönetici
• motive eder, etkiler, değiştirir. • insanları yönetir • güç ve etkileme esastır. • vizyon oluşturur ve ilham kaynağıdır. • vizyon sahibidir. • insanlar ön plandadır.	• plan yürütür ve uygular. • kaynakları yönetir. • otorite ve sorumluluk esastır. • kaynaklardan sorumlu ve kaynakları idare eder. • planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirir. • müşteri ön plandadır.

Kaynak: Kreitner, R. (2009). *Management*, Eleventh Edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing, Canada, s.404.

Günümüz şartlarında ve yaşanan değişimlerle gelecekteki örgütlerde liderliğe daha fazla ihtiyaç duyulması öngörülmektedir. Etkin bir lideri olmayan örgütün korumacı yönetim

anlayışı ile değişim ortamında varlığını sürdürebilmesi zordur. Lider ve liderlik kavramlarına ilgi artmaktadır ve bu ilgi yapılan araştırmaları da artırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 3).

1.3.2. Lider Yöneticinin Özellikleri

Lider yönetici bireysellik yerine ekip ruhuna önem veren, emir vermek yerine yol göstermeyi önemseyen, sonuç değil süreç odaklı bir olguyu nitilemektedir. Lider yönetici vizyonu ve misyonu oluşturabilen, örgüt üyelerinin benimsediği ve takip ettiği hedefleri ulaşılabilir hale getiren kişidir. Lider yöneticinin ve liderin sahip olduğu özellikler arasında; karizma sahibi olmak, vizyon ve misyon sahibi olmak, yeniliklere açık yaratıcı olmak, etkili iletişim ile güçlü hitap yeteneği önem taşımaktadır. Lider yöneticiye karşı örgüt üyeleri güven duymalı ve lider yönetici güvenilir olmalıdır. Kararlarında açık, cesur ve başarılı olabilmek için azimli olmalıdır. Yöneticinin örgütün en üst kademesinde olması lider olduğu anlamını taşımaz. Yöneticinin örgütte başarılı olabilmesi için liderlik özelliklerini gerçekleştirebilmesi gerekir (Özsalmanlı, 2005, ss. 140-141).

Lider yönetici ile birlikte çalışılması başarı getireceğinden dolayı her örgüt lider yönetici ile çalışmak istemektedir. Yöneticinin aynı zamanda örgütün lideri olabilmesi için örgüt üyelerini etkileyebilmesi gerekmektedir. Karşılaşılan örgütsel ve yönetsel sorunları çözebilmeli, örgütün üyelerini etkili ve verimli yönetebilmelidir. Hedefe başarılı ulaşılabilmesi için liderlik özelliklerini yeterince taşıması anlamına gelmektedir. Lider yönetici günümüz şartlarında önemli bir gerekliliktir. Böylelikle lider yönetici ile birlikte ileriye atılacak önemli adımlarla birlikte iyi gelişme standardı yakalanabilecektir. Liderin, yönetici olma şartı bulunmamaktadır. Karşıt olarak her yönetici de liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Ancak bu günümüz koşullarında dezavantajdır. Örgütlerdeki hiyerarşik yapının bozulması sonucu yöneticilerin liderlik özellikleri, yetenekleri önem kazanmıştır (Ayan, 2013, s. 11; Çelik & şimşek, 2018, s. 10).

1.4. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Liderlik, günümüzde birçok araştırmaya konu olan ve günlük yaşantımızda örgütlerde yöneticilik kavramının yerine geçen önemli bir kavramdır. Örgütsel amaçlara ulaşılmada örgütün özellikleri önemli olsa da lider ve yöneticisinin karar almada etkili

olmasından dolayı kendi kişisel özellikleri de önem taşımaktadır (Uğur & Uğur, 2014, s. 126).

Lider birçok rol ve özelliği bir arada bulundurarak örgüt başarısı için bazı özelliklere, yeteneklere sahip olmalıdır (Korkat, 2019, ss. 5-6).

- İnsani Özellikler

İyi bir lider onu izleyen örgüt üyelerine karşı saygılıdır, birlikte işbirliği yaparak örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmayı amaçlar. Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını bilerek destek olması, duygularını, tepkilerini bilerek davranması gerekir. Yetki ve sorumluluklarının farkında olmalıdır.

Liderlik; imaj yaratma yeteneği sayesinde örgüt üyelerini etkiler. Liderin taşıması gereken özelliklerin ne olduğu araştırmaların konusu olmuş ve literatürde liderlik teorilerinin temellerini oluşturmuştur. Liderler hırslı ve başarıyı amaçlayan yapıda olmalıdır ve kendine güvenen ve güvenilir kişilerdir. Her insanda bulunabilen bu özellikler örgüt açısından değerlendirildiğinde örgütün geleceği açısından liderin taşıması gereken özellikler niteliğine dönüşmektedir (Uğur & Uğur, 2014, s. 126).

- Kavramsal Beceriler

Analiz yeteneği, mantıklı düşünebilme yeteneği liderin örgüt geleceğine katkısında önemlidir. Karmaşık ve belirsiz durumlarda inisiyatif alabilmelidir. Yaratıcı bakış açısına sahip olmalı ve karşılaştığı problemlerde soğukkanlılıkla örgüt için en faydalı çözüm yollarını bulabilmelidir. Değişimleri tahmin ederek rekabet ortamında örgütün yaşamını devam ettirmeye çalışmalıdır.

- Teknik Beceriler

Bilgi ve uzmanlık gücü, uzmanlığı kullanabilme yeteneği teknik becerileri oluşturur. Faaliyetleri yürütülebilmesi için gereken yöntemin belirlenmesi, sürecin planlaması ve tekniklerin belirlemesi liderin teknik becerilerine dayanmaktadır. Teknik beceri liderin başarısı ve örgütün üyeleri ile ilişkisinde etkilidir. Yapılacak işin nasıl yapılacağı olduğunun bilinmesi ve üyelere aktarılması liderliğin görevidir.

- Kişisel Özellikler

Liderler belirli niteliklere sahiptir.

- zekâ: entelektüel kapasite liderliğin temelidir.
- duygusal: hoşgörölü, anlayışlı, mantıklı ve olgun düşünebilmelidir.
- motivasyon: liderler örgütün motivasyon desteğidir ve heyecan oluşturabilmelidir.
- dürüstlük: liderler hem kendileri için hem başkaları için dürüst davranabilmelidir.
- bakış açısı: başkalarının düşüncelerine saygı gösterip, dikkate almayı bilmelidir. Gerektiğinde kendi fikirlerini de değıştirebilmelidir.

Liderde bulunması gereken bu temel özellikler gerekli lider tarzına göre değışiklik gösterir. Liderler yol gösterici ve yönlendiricidir. Motive ederek örgüt üyelerinin performansını etkileyebilir. Esnek örgüt yapısı kurarak ekip çalışmasına önem vermelidir (Korkat, 2019, s. 6).

Liderler bulundukları ortam şartlarını üyeleri ile birlikte değıştirip geliştirmeye çalışırlar. Belirlenen vizyona ulaşabilmek amaçlı uzun vadeli planlarla ilgilenirler. Örgüt içi ve dışı işbirliklerinden yararlanarak fırsatları değerlendirir (Yangil, 2016, s. 132).

1.5. Liderlikte Güç

Liderlik ve güç arasındaki ilişki açısından, liderlik belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme süreci iken güç, gücün elinde bulunduğu kişinin amaçları doğrultusunda yönlendirme kapasitesidir. Güç kullanmaktaki temel amaç karar verme sürecinde istenmeyen kişilerin yer almasını ve karşı olmasını engellemektir. Güç genel anlamda istenilen sonuç için sorunları aşabilmekte kullanılır (Arun, 2008, ss. 44-47).

1.5.1. Güç Kavramı

Güç latince kökenli ‘posse’ kelimesinden gelmektedir ve yapabilmek, değıştirmek, etkileme anlamını taşımaktadır. Güce sahip olmak kontrol edebilmek, değıştirmeye yönelik yeteneklere sahip olmaktır. Liderler gücü kullanarak örgütte etkili olmaktadır. Güç; belirlenen hedeflere ulaşmada örgüt üyelerini yönlendirmede kullanılmaktadır (Özdemir, 2003, ss. 160-161).

Güç 17. yüzyılda tanımlanırken egemenlik üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Max Weber 2. Dünya savaşı sonrasında gücü tanımlarken ‘ karşı gelinmesine rağmen isteklerin gerçekleştirilmesini sağlayan sosyal ilişkilerdeki oyuncu’ ifadesini

kullanmıştır. Robert Dahl ise kendi yapamadığı şeyleri yaptırma yeteneği şeklinde tanımlamıştır (akt. Arun, 2008, s. 42).

Güç kavramı yapılan işi veya sonucu etkileme yeteneğidir. Liderin sahip olduğu imkânla örgüt üyelerinin davranışlarını değiştirebilmesi, etkileyebilmesi gücü ile mümkündür (Ayan, 2013, s. 13).

- Güç ve Yetki

Etkileme sanatı olan liderliğin gerçekleştirilebilmesi için güç veya yetki sahibi olmak gerekir. Yetkinin kazanılması liderin pozisyonu, örgüt üyeleri ve sosyal çevreden kaynaklı olabilir. Güç ve yetki arasındaki fark ise güç yetkiden daha fazla anlam içerir. Yetki pozisyona dayalı güçtür (Arun, 2008, s. 42; Ayan, 2013, s. 13).

- Güç ve Etkileme

Güç kavramı; etkileme, kontrol, otorite ve politika ile yakından ilişkilidir. Güç, etkileme kapasitesi olarak da tanımlanır. Etkileme; düşünceler, duygular ve hareketleri değiştiren süreçtir. Etkilemenin başarılı olması bireylerin davranışlarının sonuçları üzerindeki kontroldür. Gücün temeli davranış üzerindeki kontrolü içerir. Etkileme ise gücün uygulamasının sonucunda davranışsal yanıttır (Arun, 2008, s. 42; Ayan, 2013, s. 13).

- Güç ve Otorite

Güç, isteklerimiz doğrultusunda davranışlara yön verebilme yeteneği iken otorite, kişinin örgüt düzenindeki pozisyonundan kaynaklı sahip olduğu formal güçtür. Otorite gücü meşrulaştıran kaynaktır. Otorite ve güç aynı kavram gibi düşünülse de farklı anlamlar taşır. Otorite kişinin örgütteki pozisyonundan kaynaklı bir hak iken güç otoriteyi içinde barındıran etkilemeye dayalı davranıştır. Otoritenin genişliği hiyerarşik düzendeki konumla orantılıdır. Örgütteki pozisyon yükseldikçe otoritenin de kapsamı artmaktadır (Arun, 2008, s. 42; Ayan, 2013, s. 13).

1.5.2. Liderlerin Kullandıkları Güç Kaynakları

Güç, liderler ve yöneticiler için örgüt üyelerinin davranış ve kararları üzerindeki sahip oldukları etkidir. Bir kişinin davranışlarını değiştirmeye neden oluyorsa güce sahip olduğu anlamına gelir (Ferrell & Fraedrich, 1994; akt. Özdemir, 2003, s. 160).

Liderlik, gücün kullanıldığı bir alandır. Güç; davranışları yönetmek ve kontrol etme yeteneğidir. Kişinin veya örgütün eylemlerini kontrol edip, yön verebilmektir. Güç karşı taraf üzerinde uygulanan otorite anlamına da gelir. Modern örgüt hayatında mutlaka kullanılmaktadır. Lider ve yöneticinin, özgüveni açısından diğer bir önemli nokta ise etkilemenin gerekli olmasıdır. Bu yüzden güç örgüt için doğal parçalardan birisidir. Güç kaynakları, etkileme nitelikleri ve imkânları olarak sınıflandırılabilir (Ayan, 2013, s. 13).

French ve Raven (1968) liderlerin kullandığı güç kaynaklarını 5 grupta incelemiştir; ödül, zorlayıcı / ceza, yasal, uzmanlık, karizmatik. Yasal ve ödül gücü liderin örgütsel gücünden kaynaklı güçtür. Uzmanlık, ceza (zorlayıcı) ve karizmatik güç ise liderin kişisel gücüdür (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 76).

1.5.2.1. Yasal Güç

Liderin örgüt içindeki konumundan kaynaklanan güçtür. Etki ve otorite gücüdür. Liderin kendi pozisyonundan dolayı astlarının yasal olarak itaat etmesini beklemesi yasal gücüdür. Önemli olan pozisyonun yasallığının belirlenmesi ve rol beklentilerinin düzenlenmesidir (Arun, 2008, s. 45; Korkat, 2019, s. 7).

Yasal güç, etkileme gücü hakkına sahip olmak ve diğerlerinin ona uyma yükümlülüğü taşımasını ifade eder. Doğrudan yöneticinin örgüt pozisyonundan kaynaklanır (Özdemir, 2003, s. 162). Yasal güç hem olumlu hem olumsuz olabilmektedir. Olumlu kullanılmasının iş performansı üzerinde pozitif etkileri olabilirken, olumsuz kullanımında korkutucu, tehdit davranışları gösterilebilmektedir (Ayan, 2013, s. 18).

1.5.2.2. Zorlayıcı / Ceza Gücü

Ödül gücünün tersine cezalandırma esastır. Bir şeyin yapılması için zorlayıcı güç ile davranışlar cezalandırılır. Davranışı değiştirmek için korkuyu kullanmaktadır (Özdemir, 2003, s. 162). Tanım olarak ise istenmeyen tutum ve davranışlar karşısında uygulanan güç kaynağıdır. Cezalandırma, insanlar üzerinde etkili olmaktadır ve bu durum sevinç yerine üzüntü duyma veya rahatsız olarak kızgın bir tavırla üstlerine itaati getirir. Ceza gücü korku, fiziksel, ücrette kesintiler yapma, psikolojik baskı gibi çeşitli ve geniş bir güç kaynağıdır. İş hayatında sıkça başvurulmuş bir yöntemdir (Ayan, 2013, s. 19).

1.5.2.3. Uzmanlık Gücü

Liderin görevinin gerektirdiği bilgi ve beceri uzmanlığının, örgüt üyelerince kabulü sonucundaki güç kaynağıdır. Liderin bilgi birikimi ve tecrübesinden kaynaklanmaktadır. Lideri izleyen örgüt üyelerinin liderin bilgisine, uzmanlığına inanması ile liderin söylediklerine uyumu arasında ilişki vardır ve inanç arttıkça daha fazla uyum söz konusudur (Arun, 2008, s. 45; Korkat, 2019, s. 8).

Kişinin bilgi ve beceri sahibi olması ile başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Liderin uzman olduğu alanda uzmanlık gücü geçerlidir. Ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda gerekli bilgi birikimine sahip kişinin diğer üyelerce kabullenilmesine dayanır. Daha çok bilginin yoğun olduğu meslek gruplarında kullanımına sıkça başvurulur; doktor, öğretmen, avukat gibi (Ayan, 2013, s. 20).

1.5.2.4. Ödül Gücü

Ödül gücü, arzulanan bir şeyin sunulması ile davranışları etkileme yeteneğini ifade etmektedir. Ödül vermek uzun vadede örgüt üyelerinin davranışlarının değişmesinde etkilidir (Özdemir, 2003, s. 162). Para, terfi, sembolik bir hediye ile örgüt üyelerinde olumlu algılanabilecek bir paylaşım ile yönetici ödül gücünü kullanmaktadır. Bu güç hediye, para gibi somut olduğu kadar övgü davranışı, tebrik konuşması gibi soyutta olabilmektedir ve bazen soyut ödüller daha fazla mutlu edebilen, motivasyon sebebi olabilen ödüdür (Ayan, 2013, s. 19).

Bireylerin ödüle ulaşması örgütün hedeflerine ulaşılması ile ilişkilidir. Örgüt üyelerinin kendi değerleri için ödüle ulaşması ve aracılık etmesini kapsar. Belirlenen görevlerin yerine getirilmesi gerekliliği bildirilmeli ve sonucunda ödüle ulaşılacağı belirtilmelidir. Liderin elindeki ödül gücü ne kadar fazla ve önemli ise liderin örgüt üyeleri üzerindeki etki gücü de o kadar fazla olacaktır. Ödül gücünün uzun süre kullanılması doyumu ve ilişki dengesini olumsuz yönde etkileyebilir (Arun, 2008, s. 45; Korkat, 2019, s. 7).

1.5.2.5. Karizmatik Güç

Liderin kişisel özellikleri ile örgüt üyelerini etkileyebilme gücüdür. Güç kaynağı direkt liderin kişisel özelliğidir. Lidere olan hayranlık ve lidere karşı gösterilen bağlılık arttıkça liderin karizmatik gücünün etkisi artar. Örgüt üyeleri liderle ne kadar fazla özdeşleşirse liderin örgüt üzerindeki gücü o kadar fazla olur. Etkileme daha çok

arkadaşlık ve sadakat temellidir. Karizmatik gücü kullanan liderler ilham vererek izleyenlerde duygu ve coşku uyandırıp özgüven duygusunu artırarak amaçlara ulaştıracak faaliyetlere yön verirler (Ayan, 2013, s. 21).

1.6. Liderlik Yaklaşımları

Etkili bir liderin nasıl davranış, özellik, beceri ve ortama sahip olduğu ve olacağı üzerine birçok araştırmalar yapılmıştır. Liderin sahip olması gereken özelliklerin araştırmalara konu olması ile liderlik yaklaşımları literatüre konu olmuştur (Uğur & Uğur, 2014, s. 128). Steers (1996) liderlik modellerinin gelişimini açıklarken 20. yüzyıl başlarında özellik yaklaşımına odaklanıldığını belirtmiştir. Etkili bir liderin sahip olması gereken temel özelliklerin zeka, yetenek, konuşma becerisi gibi temel kişilik özellikleri ve iş bilgisi olduğunu belirtmiştir. 1950'li yıllarda özellikler kuramı yerine davranışa yönelik araştırmaların hakim olması ile yaklaşımlar değişmeye başlamıştır. Özellik ve davranış kuramının yetersiz geldiğinin farkına varılması ile liderin etkili olmasında ortamın da belirleyici faktör olduğu vurgulanmıştır. Liderlik yaklaşımlarını 5 grupta toplayabiliriz (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 74; Giray, 2010, s. 27).

1.6.1. Büyük Adam Yaklaşımı

Büyük Adam Yaklaşımı, liderliğin doğuştan gelen bireysel özelliklerinden kaynaklandığını savunmaktadır. Yaşadıkları döneme damga vuran liderlerin özellikleri araştırılarak lider olmak için gerekli özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Başarılı ve başarısız lider özellikleri belirlemek hedeflenmiştir. Bu yaklaşım ilk kez liderlik yaklaşımı olarak incelenmeye başlanan Özellikler yaklaşımının temelidir (Arun, 2008; s. 12).

Doğuştan liderlik özelliklerine sahip olan kişiler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Abraham Lincoln, Martin Luther King gibi döneme damga vuran isimler bu yaklaşımla açıklanmıştır. Yaklaşım lider odaklıdır. Bu yaklaşıma göre liderler insanüstü niteliklerle doğmuştur ve bu sebeple savaş başarıları elde eder, yeni keşifler yapar ve tarihi yeniden yazabilecek kadar başarılı görülmüşlerdir. Büyük adamlar yaklaşımı Thomas Carlyle 'nin düşüncesidir ve tarihteki başarılı insanların özgeçmişleri ile simgelemiştir. Düşüncesine göre bazı niteliklere doğuştan sahipler ve bu nitelikler her zaman her yerde lider olarak ortaya çıkmayı sağlar. Zamanla görüşe hâkim olan doğuştan gelen nitelikler

yerini öğrenme ve geliştirmeye bırakmış ve özellikler yaklaşımı büyük adam yaklaşımının devam niteliğinde olmuştur (Ayan, 2013, ss. 73-74).

1.6.2. Özellikler Yaklaşımı

1930-1940 yıllarında liderin etkin olabilmesi için fiziksel özellikler, ileri görüşlülük, etkileyebilme gücü gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Zamanla motivasyonu sağlayabilme ve riske girebilme, özgüven sahibi olma gibi özellikler dikkate alınmaya başlamıştır (Özsalmanlı, 2005, s. 139). Liderlik konusunda geliştirilen ilk bilimsel yaklaşımdır. Temeli büyük adam yaklaşımına dayanmaktadır. Büyük adam yaklaşımının açıklamalarının yetersiz olması kaynaklıdır ve bu teoriyi takip eder. Daha çok askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özellikleri incelenmiştir. Bu yaklaşım, bazı insanların doğal lider özelliklerine sahip olduğu düşüncesine hâkimdir. Yukl (1991) geliştirdiği psikolojik testler ile liderlerin sahip olduğu özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Varılan sonuçlar doğrultusunda belli ortak özelliklere varmış ve bunlar; (Arun, 2008, s. 12; Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 74)

- Enerjisi yüksek ve aktiflerdir.
- Akıcı konuşma ve kesin yargılara sahiptir.
- Yaratıcılık, açık sözlü olma, dürüstlük ve etik davranmaya dikkat ederler.
- Başarıya ulaşma arzuları yüksektir ve bu yüzden sorumluluk bilinci fazladır.
- İşbirliğine önem verir. Sosyal olmayı savunur.

Özellikler kuramı sadece lider odaklı incelemeye ağırlık verdiğinden dolayı fazla başarılı bulunmamıştır. Araştırmalarda örgüt üyeleri arasında liderden daha fazla etkili karaktere sahip ancak lider olarak ortaya çıkamamış bireyler görülmüştür. Bir diğer başarısız yönü ise nasıl iyi lider yetiştirilebilir sorusuna cevap verememiştir. Bu sebeplerden ötürü liderlik sürecini etkileyen faktörlerinde incelenmesi gerektiğinin farkına varılmıştır (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Kişinin özellikleri, örgütte liderlik etmesine olanak sağlar. Özellik yaklaşımı, karakteristik özellikleri incelemeye dayanır. Liderler incelendiğinde farklı özelliklere sahip oldukları tespit edilmiş ve ağırlıklı olarak zekâ, analiz yapabilme yeteneği, düşünceleri aktarma yeteneği, güç, kararlılık, cesaret ve özgüven gibi özellikler öne

çıkılmaktadır. Liderin sahip olduğu özellikleri 3 kategoride toplamak mümkündür; fiziksel, sosyal ve kişisel. Bu özellikler lideri diğerlerinden ayırır. Fiziksel özellikler, görünüş hakkındaki özelliklerdir. Sosyal özellikler ise eğitim, ilişkiler gibi özelliklerden oluşurken kişisel özellikler özgüven, uyumlu olmak gibi davranışları içerir (Ayan, 2013, ss. 23-25).

Özellikler yaklaşımı, liderin ortaya çıkmasının ve bir grubu yönetmesinin nedeni olarak taşıdığı özelliklerin olduğunu ileri sürmektedir. Yaş, zeka, sahip olduğu bilginin gücü, dürüstlük ilişkisi yetenekleri gibi özellikler belirleyicidir (Uğur & Uğur, 2014, s. 129).

Özellikler yaklaşımı lider olmak için doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olmayı savunmaktadır. Bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin sebebi sahip olduğu kişisel özelliklerden dolayıdır. Sadece sahip olunan özelliklere göre incelenmesi geçerliliğini kaybetmesine sebep olmuştur. Liderin sahip olduğu özelliklerin başka üyelere de olması ancak lider olarak ortaya çıkmaması, özelliklerin ölçülememesi yeni liderlik yaklaşımlarının oluşmasında etkili olmuştur (Tengilimoğlu, 2005, s. 4).

1.6.3. Davranışsal Yaklaşım

1950-1970 yılları arasında sıkça kullanılan liderlik sürecini açıklamaya çalışan yaklaşımdır. Özellik yaklaşımının ortaya koyduğu lider özelliklerinin kişi ve duruma göre farklılık göstermesi ile araştırmalar kişinin davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Davranışsal yaklaşıma göre, liderleri başarılı yapan özelliklerden çok süreç içerisindeki sergiledikleri davranışlardır. Astları ile iletişim, yetki devri, plan ve kontrol süreçlerindeki hâkimiyeti liderlerin etkinliğini belirler (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 74).

Özellik kuramının lideri açıklamada yetersiz kalması, liderlerin davranışlarının analizi ile liderlik anlamlandırılmak istenmiştir. Davranışsal yaklaşıma göre liderin özellikleri yerine üyelerle karşı sergilenen davranışlar önemlidir (Uğur & Uğur, 2014, s. 129). Davranışsal yaklaşım, etkili liderlik tarzında liderlerin davranışları ve onu izleyenlerin gösterdiği duygu ve davranışların tepkilerini inceler (Arun, 2008, s. 15; Ayan, 2013, s. 25).

Davranışsal yaklaşım liderin örgüt içi etkileşimini dikkate almış ve amaçların ortaya koyuluş biçimi ile ilgilenmiştir. Bu yaklaşıma göre lideri etkili yapan liderin davranışlarıdır (Özsalmanlı, 2005, s. 139). Davranışsal yaklaşımda temel odak noktası

liderin kişisel özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde sergilediği davranışlardır. Yapılan araştırmalar liderlik davranışlarının yönelimini belirlemeye yöneliktir. Çeşitli uygulamalı ve teorik araştırmalar sonucunda modeller geliştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005, ss. 4-5).

- McGregor X-Y Kuramı

Liderlerin tutumları esas alınır. Tutum; durumların insanlar üzerindeki oluşturduğu pozitif veya negatif duygularıdır. Kolay değişebilen yargılar değildir. (Archua & Lussier, 2004) Tutumlar, davranış ve performansın üzerinde etkilidir. McGregor bu kuramda liderin davranışlarının diğer insanları nasıl algıladıklarına bağlı olarak değiştiğini gözlemlemiştir (akt. Arun, 2008, s. 16).

- X yaklaşımında insana karşı olumsuz bakış açısı hâkimdir. İnsanları pasif ve edilgen kabul eder. Yönlendirilmeleri ve motive edilmeleri gerektiğini düşünür. Örgütsel amaçlara ulaşmak için zorlayıcı olunmasını ve denetlemenin gerekliliğini ileri sürer. Daha otoriter bir lider gerekliliğini düşünür (Ayan, 2013, s. 30; Karademir, 2018, ss. 8-9).

X yaklaşımına göre insan çalışmayı sevmez ve kaytarmaya çalışır. Sorumluluk almaktan kaçınan bir yapısı vardır. İstekli davranışlar sergilemez ve kendinin güvende olmasını tercih eder. Bu yüzden zorlama gücü ile çalıştırılmaları gerekir ve kontrol edilmelidir (Küçüközkan, 2015, s. 89).

- Y yaklaşımı X' e göre daha olumlu ve iyimser yaklaşır. Y yaklaşımı, insanlara sorumluluk yüklenebileceğini savunur. İşin gerçekleşme anında fiziki ve zihinsel çabanın doğal olduğunu bildirir. İnsanlar kendilerini yönetip denetleyebilir. Liderlerin daha çok demokratik tarzda olması gerektiğini düşünür (Karademir, 2018, ss. 8-9).

Y yaklaşımı insanı doğuştan tembel görmez, onu tembelleştiren tecrübeleridir. Y yaklaşımına göre kişiler işi doğal hayatın bir parçası olarak görmektedir. Bu yüzden belirledikleri amaç doğrultusunda kendiliğinden ilerler, kendi kendini denetler. Her insanın mutlak potansiyeli vardır ve uygun şartlarda geliştirilebilir, sorumluluk alma bilincine sahip olduğu için fazla sorumluluk yüklenebilir (Küçüközkan, 2015, s. 89).

- Ohio State üniversitesi Araştırması

Araştırmada temel amaç liderlerde görülen davranışların modellerinin ortaya çıkarılmasıdır (Küçüközkan, 2015, s. 90).

Davranışsal açıdan liderlik yaklaşımını araştıran bu sınıflandırma, liderin örgüt içi tercihleri ile ilgilidir. Araştırma sonucunda iki model geliştirilmiştir (Özsalmalı, 2005, s. 139). 1945 yılında yapılan araştırmada liderliğe etki eden çok sayıda davranış belirlenmiştir. Liderlik sürecini etkileyen faktörlerin tespiti amacıyla ‘liderlik davranışı tanımlama anketi’ (Leadership Behavior Description Questionnaire(LBDQ)) oluşturulmuştur. Araştırmalarda iki bağımsız değişken tespit edilmiştir; kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma. Bu değişkenler yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme değişkeni olarak adlandırılmıştır ve liderliğin Ohio State boyutu olarak değerlendirilmiştir. Bireyi önemseme ve liderin davranışlarındaki güven boyutunu, arkadaşlık ilişkilerinde destek, saygı ve samimiyeti içerir. Yapıyı harekete geçirme liderin organize etme, iletişim rolleri, kanalların koordine ve işin yapılma yolları ile ilgilidir (Arun, 2008, ss. 16-17; Ayan, 2013, s. 26).

- Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Rensis Likert öncülüğünde yapılan araştırmalarda davranışlara bağlı liderlik tanımlanmıştır. Kişi ve işe yönelik davranışlar incelenmiş, etki ve sonuçları gözlemlenmiştir (Ayan, 2013, s. 26).

Ohio state araştırmalarına benzer çalışmadır ve lider davranışları iki gruba ayrılarak incelenmiştir. Araştırmalar sonucu kişiye yönelik ve işe yönelik davranışlar olarak incelemeye alınmıştır. Yüksek verimli örgütlerde liderlerin kişiye yönelik davranışlar, daha düşük verimlilikteki örgüt liderlerinin işe yönelik davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir (Küçüközkan, 2015, s. 91).

1.6.4. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşım, içinde bulunulan durumun ihtiyaçlarına göre liderlik tarzının belirlenmesi gerektiğini savunur. En iyi liderlik tarzı değil duruma en uygun liderlik tarzı önemlidir. Durumsallık yaklaşımı liderlik şartlarının oluşmasına ya da ortama önem vermektedir (Uğur & Uğur, 2014, s. 129).

Durumsallık yaklaşımına göre koşulların durumuna bağlı olarak liderlik tarzı gerekmektedir. Her duruma uygun olan tek bir liderlik tarzı yoktur. Farklı durumlarda nasıl davranılması gerektiği önceden bilinemez. Liderlik tarzını etkileyen durumlardan söz edilirken, örgütün bulunduğu koşul, örgüt üyelerinin nitelikleri ve yeterlilikleri, üstelerin yaklaşımı, toplumsal ve kültürel faktörler belirleyicidir (Arun, 2008, s. 20; Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Durumsallık yaklaşımında liderin davranışlarının koşullara ve duruma göre değişeceği varsayılmıştır. Koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşım, liderin etkinliğini belirleyen faktörler içinde bulunan koşullardan kaynaklanmaktadır görüşündedir. Örgütün amacının niteliği, örgüt üyelerinin yetenekleri, örgütün özellikleri, tecrübeler ve örgütsel ortam etkili faktörlerdendir (Tengilimoğlu, 2005, s. 5).

1.6.5. Modern Liderlik Yaklaşımı

Liderlik tarzları örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, sorunlara çözüm arayışında, motivasyon ve iş ortamına göre seçilmektedir. Liderlik kavramının ortak kabul görmüş tek tanımı yoktur ve her duruma uyum sağlayan tek tip tarzda yoktur. Gelecekte gerçekleşecek olayların belirsizliği liderin görevlerini zorlaştıracaktır (Arun, 2008, s. 33; Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortam koşullarını, liderlik sürecini ve liderin kişisel özelliklerini dikkate alarak çeşitli liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır. Örgütün dış çevresi, beklentiler, bilgi düzeyinde meydana gelen değişimler, yönetim ve organizasyon alanındaki değişimler liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Tengilimoğlu, 2005, s. 5). Günümüz modern liderlik yaklaşımları olarak ele alınan etik, demokratik/katılımcı, karizmatik, otokratik, dönüşümcü/etkileşimci ve vizyoner liderlik ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.7. Liderlik Tarzları

Seçilen liderlik tarzı örgütsel başarının sağlanmasında etkili bir roldür. Yönetim anlayışını yansıtan liderlik tarzı örgütün başarısında etkilidir.

1.7.1. Otokratik Lider

Merkezi otoriteye sahip olan otokratik liderler karar verirken tek başınadırlar. Örgüt üyelerinin motive edilmesinde gücünü kullanırlar. Bu güç yasal, ödül ya da ceza gücüne

dayanmaktadır. Otokratik lider önceden belirlenmiş işleyişi astlarına ileterek üzerinde otorite kurmaktadır ve itaat bekler. Otokratik lider, örgütte kendi üstünlüğünü vurgular ve tek taraflı karar almaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 7).

Eski ancak sık kullanılan liderlik tarzıdır. Otokratik liderlikte yönetim ve karar alma lidere aittir. Otokratik lider, otokratik toplumdaki beklentilere uygunluğu, liderin bağımsız hareket etmesine olan güvenin ve inancın sağlanması ile daha hızlı hareket edilmesini sağlar. Ancak liderin bencil davranış sergileme ihtimali söz konusu olabileceğinden üyelerin iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılıklarına olumsuz etkileri olabilmektedir. Örgüt üyelerinin yönetimde söz hakkı bulunmaz, yönetimde yetki liderindir. Üyeler liderden aldıkları emirleri yerine getirirler (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75).

Otokratik liderler örgüt üyelerinin beklentilerini karşılayabilen liderlik tarzıdır. Liderler bağımsız hareket edebilir ve liderin hızlı karar verme imkanları vardır. Liderin bencil davranışlar sergileme ihtimali otokratik liderliğin sakıncasıdır (Küçüközkan, 2015, ss. 97-98).

1.7.2. Demokratik / Katılımcı Lider

Demokratik lider çalışanlara öncülük eder ve karar alma sürecinde çalışanların katılımını desteklemektedir. Bu liderlik tarzında teşvik önemli yer tutar ve ceza sisteminden çok ödül sistemine önem verilmektedir. Yönetim yetkisini örgüt üyeleri ile paylaşırlar. Lider ve astlar arası ilişki önemlidir. Burada amaç vizyon belirlemede astlara danışma ve fikirleri doğrultusunda liderlik davranışı sergilemektir. Üyelerin katılımlarının sağlanması ile etkin ve verimli örgüt hedeflenir (Arun, 2008, s. 11; Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75; Küçüközkan, 2015, ss. 98-99).

Demokratik liderler etkileme yeteneğini kullanırken uzmanlık gücünü kullanırlar. Hedefe ulaşmak için cesaretlendiren ve üyelerin sorumluluklarını açıkça bilgilendiren bir anlayışa sahiptir. Demokratik liderler örgüt üyeleri ile bilgi paylaşımında bulunarak karar alma sürecinde örgüt üyelerinin de katılımını sağlamaktadır (Tengilimoğlu, 2005, ss. 7-8).

1.7.3. Karizmatik Lider

Yunanca kökenli ‘ilahi ödöl’ anlamına gelen karizma, etkinin otoriteden, pozisyondan veya güçten kaynaklanmadığını doğal olarak doğuştan geldiğini ileri sürmektedir. Karizma çekiciliği ifade etmektedir. 1947 yılında Weber karizmatik liderli yaklaşımını çalışmıştır ve Burns ise 1978 yılında karizma hakkında yazarak liderlik ve yönetimin arasındaki farklardan bahsetmiştir. Karizmatik lider, örgüt üyelerinin yapabileceklerinden daha fazlasını yapabilmeleri için motivasyon yeteneğine sahiptir. Kendine güvenen, fikirlerinin doğru olduğu inancına sahip olma özelliklerini taşır. Vizyon sahibi olmayı ve değişime açık olmayı gerektirir. Karizmatik liderin beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi olduğu öngörülmektedir (Arun, 2008, s. 33; Tengilimoğlu, 2005, ss. 6-7).

Kriz ortamlarında kişilik özellikleri bakımından durum kurtaran liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında kişilerin özgüveni yüksek, karar almada daha cesaretli olması beklenir. İkna ve motivasyon kabiliyetinin yüksek olması da beklenen diğer kişilik özelliklerindendir (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 75; Çelik & Sünbül, 2008, s. 52).

Karizmatik liderde bulunması beklenen temel özellikler:

- Vizyon belirler ve yön çizer.
- Vizyonu etkileyici ve açıklayıcı iletişim yolları kullanarak açıklar.
- Vizyona ulaşmada risk alabilmeli, cesur olmalıdır.
- Örgüt üyelerinde yüksek beklenti oluşturur.
- Örgüt üyelerinde yüksek güven duygusu oluşturur.
- Örgüt üyelerinin liderin yani kendi üzerindeki izlenimlerini yönetebilir (Arun, 2008, s. 34).

1.7.4. Dönüşümcü / Etkileşimci Liderlik

1978 yılında Burns tarafından ‘Liderlik’ kitabında dönüşümcü liderlik kavramı ortaya atılmış daha sonra Bass tarafından kavram genişletilmiştir. Dönüşümcü liderlikte temel amaç gerekli olan değişikliğin başarılabilmesi için lider ve üyelerin ortak hedef doğrultusunda hareket edebilmesini sağlamaktır. Dönüşümcü lider karşılaşılan sorunlar karşısında cesaretlendirebilmelidir. Lider, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve

yargılarını değiştirir (Yukl, 2002). Değişim ve yeniliği gerçekleştirecek kişi liderdir. Bu yüzden vizyon sahibi olmalı ve vizyonu örgüt üyelerine kabul ettirebilmelidir (akt. Arslantaş & Pekdermir, 2007, s. 262-263; Arun, 2008, s. 35).

Örgütün amaçlarına yönelik performansını hedefler. Dönüşümcü liderlik geleceğe yönelik değişime açıktır ve yaratıcılıklara, yeniliklere önem verir. Liderler örgüt için iyi olabileceğine inandığı fikirleri izleyenlere benimsetmeyi hedefler. Dönüşümcü lider, belirlenen hedefler ve beklentilerden daha fazlası için örgüt üyelerini motive eder (Arslantaş & Pekdemir, 2007, ss. 263-264; Çelik & Sünbül, 2008, ss. 52-53).

Dönüşümcü lider örgüt üyelerine uyarım yaparak enerji oluşturur. Örgüt içerisinde vizyon ve misyon bilincinin oluşturulması ile örgüt üyelerinin amaçlara yönelik gösterdikleri ilginin artması için teşvik eder. Bireyler kendi çıkarlarından çok örgütün çıkarlarını gözetirler. Dönüşümcü lider mevcuttaki eğilimi tespit ederek örgüt üyelerini istek ve ihtiyaçları doğrultusunda güdüleyerek harekete geçirir (Burns, 1978, akt. Karip, 1998, ss. 446-448).

Dönüşümcü liderlik belirsizlik durumlarına uyum sağlanmasında gerekli özelliklere sahip olmayı gerektirir. Bu özelliklerden bazıları; değişimi öngörebilme, cesaretli adımlar atabilme, karşılaşılan zorluklar karşısında pes etmemek gibidir. Dönüşümcü liderler kendilerine bağımlı astlar yerine yeniliklere açık katkı sağlayan astların oluşmasını hedefler. Ortaya çıkabilecek hataları kendilerine gelişim için fırsat olarak görmektedir (Tengilimoğlu, 2005, ss. 5-6).

Dönüşümcü liderler idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama davranışlarına sahiptir.

- İdealleştirilmiş Etki

Karizmatik olma olarak da adlandırılır. Karizma gücünün kullanılmasının belirtisidir fakat karizma, örgüt üyelerinin lidere atfettiği bir özelliktir, idealleştirilmiş etkinin farklı olarak lider izleyenleri ile etkileşimde olup vizyon oluşturup, misyon belirleme davranışlarını da içerir (Boss, 1995). Liderin etkisi, davranışları örgüt üyelerinde idealleştirilmiştir. Liderin, astlarının kendisiyle çalışmaktan gurur duymasını sağlaması örgüt faydasına olacak ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün tutması ile saygı duyulmasını sağlayacaktır. Kendine güvenen güçlü kişilik özelliği lidere

atfedilmiş bir özelliktir. Liderler hedeflere tam bağıllık duyarlar karizmatik liderlikten farklı olarak üyelerle etkileşimde bulunurlar (Çakınberk & Demirel, 2010, s. 106).

- Telkinle Güdüleme

Örgüt üyelerine liderin motivasyon kaynağı oluşturmaktır. Duygusal öğeler ile sembol, slogan gibi güçlü ortak amaç duygusunun oluşturulması hedeftir. Gelecek hakkındaki iyimser fikirler ile astlarını teşvik eder. Amaca ulaşılacağına inanmaktadır ve harekete geçirip, örgüte ivme kazandıracak vizyon ile azim ve kararlılık sergiler. Lider bu hareketler ile örgüt üyelerinde içsel güdü oluşturur.

- Entelektüel Uyarım

Lider karşılaşılan problemler karşısında yeni bakış açısı oluşturmak için örgüt üyelerini farklı yaklaşımlara teşvik eder. Liderler örgüt üyelerinin düşüncelerini açıklayabileceği koşulları sağlarlar (Karip, 1998, s. 447). Yaratıcılık ve yeniliğe teşvik eden liderler gerekli örgüt şartlarının hazırlanmasından sorumludur (Çakınberk & Demirel, 2010, s. 106).

- Bireysel Destek

Liderin örgüt üyelerinin bireysel ihtiyaçlarına önem vermesidir. Örgüt üyelerine öğrenmeyi, geliştirmeyi teşvik edici görev dağılımı yapar. Örgüt üyelerini birey olarak gördüğünden dolayı kendilerini geliştirmeleri için önerilerde bulunur, sorunlarına ilgi gösterir ve yeteneklerinin farkındalıklarını dikkate alarak davranır. Örgüt içinde ihmal edilmiş bireylere önem vererek her üyeye tavsiye verir, öncülük eder (Karip, 1998, s. 448). Liderler astları ile ilişkisine önem vererek, kendilerini geliştirmelerine önem veren empati yetenekleri yüksek kişilerdir (Çakınberk & Demirel, 2010, s. 106).

1.7.5. Vizyoner Lider

Vizyon; geleceği yaratmak şeklinde ifade edilebilir. İnsanın düşünce ve eylemleri ile geleceğe yön verebileceğine inanır. Vizyon örgütün ulaşmak istediği hedefi ve bu hedefin temelini, nasıl bir yol izleneceğini anlatır. Vizyoner liderlik yaşanan gelişmelerden ve değişimlerden dolayı önemi artan liderlik tarzları arasında yer almaktadır. Vizyoner lider örgütün geleceğindeki olası belirsizlikleri gidermeyi öncelik kabul eder. Hızlı yaşama değişim sürecinde örgüt varlığının etkili biçimde sürdürülebilmesine önem verir (Gümüseli, 2001, s. 538).

1.7.6. Etik Lider

Etik liderlik diğer liderlik tarzlarına göre daha fazla ilgi çekmektedir. Etik liderliğin daha fazla tercih edilmesinin nedeni doğruluğu ve adaleti benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Etik lider dürüstlük, doğruluk gibi değerlerin örgüt içerisinde kullanımını yaygınlaştırarak örgüt üyelerinin aidiyet duygularını geliştirecektir (Yaman, 2010, s. 11).

Etik liderlik, çalışmamızın ana konularından olması nedeniyle etik ile ilgili konularla birlikte ayrı bölümde daha detaylı incelenmiştir.

1.8. Lider – Üye Etkileşimi

Lider, örgütü yöneten ve geleceğe hazırlayan kişidir. Liderlik verimli olmayı hedefler. Verimlilik elde edebilmek amacıyla örgüt üyelerinin tatmin olması, örgüt kurallarına uyum, en az maliyetle en fazla verimin sağlanması gerekmektedir. Arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için lider ve aslarının etkileşiminin sağlanması gerekmektedir (Karcıoğlu & Kahya, 2011, s. 339).

Lider üye etkileşimi (LMX); liderin örgüt üyelerine farklı liderlik davranışları uygulayarak her üye ile farklı etkileşimde bulunmasıdır. Lider ile üye arasındaki ilişkiyi yansıtır ve bu ilişki kendine özgü, tektir (Dansereau, 1975). Liderin üyelerine benzer şekilde davrandığı varsayılan araştırmaların aksine liderlerin etkili olmasında üyeler ile ilişkilerinin önemli faktör olduğu kabul edilmiştir. Lider ve örgüt üyeleri arası dikey ilişkiyi inceleyen Dansereau ve arkadaşları (1975) ‘Dikey İkili Bağlantı Teorisi’ olarak adlandırmış daha sonra Lider-üye etkileşimi adını almıştır. Bu yaklaşım liderin her üye ile ikili ilişkilerine odaklanmasından dolayı farklılaşmaktadır. İkili ilişkiden bahsedilen lider ve üyedir. Liderin her üye ile farklı ilişki geliştirmesi lider ve üyenin davranışlarını etkilemektedir. Bu da lider-üye etkileşimi teorisinin temelleridir (Arun, 2008, s. 48; Ağca vd., 2008, ss. 194-196; Şahin, 2011, s. 278).

Lider ile üye arası karşılıklı güven, saygı, beğeni, etkileşim temelli ilişkiler gelişmesi ile oluşan ilişkilerdeki üyeler örgütte grup içi üyeleri oluşturur. Liderin geleneksel yönetim yaklaşımı kullanarak oluşturulan ilişkilerdeki üyeler grup dışı üye adını alır. Grup içi üyeler grup dışı üyelere kıyasla daha fazla liderden bilgi, etki, güven ve ilgi görür. Grup dışı üyelere kıyasla daha fazla iletişim sağlanır. Burns bu yüzden diğer liderlik yaklaşımlarına kıyasla daha olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar olacağını ileri

sürmüştür. Lider ve üye arası ilişkinin üyelere yüksek iş tatminine ve performansa, işten ayrılma duygusunda ise azalma olacağı gibi olumlu sonuçları olduğunu söylemektedir. İlişkinin kalitesinde azalma oldukça lidere ulaşılabilirlik azalacak, iş tatminsizliği ve daha az bilgiye ulaşma imkânı doğacaktır. Dolaylı olarak örgüte olan aidiyet duygusu azalarak işten ayrılma niyeti artacaktır (Ağca vd., 2008 ss. 194-196; Şahin, 2011, s. 279).

1.8.1. Lider-Üye Etkileşiminin Önemi

Teknolojinin gelişmesi ile lider ve örgüt üyesi arasındaki ilişki artarak devam etmektedir. İletişim teknolojisinin gelişmesi liderlerin kontrol alanını genişletmiştir. Daha fazla örgüt üyesine erişme imkanı sağlamıştır, iletişimi artırarak örgüt kültürü ile daha fazla etkileşimde bulunmalarına imkan sağlamıştır (Ağca vd., 2008 ss. 194-196). Lider üye etkileşimi klasik liderlik anlayışında hakim olan hangi davranışa nasıl davranış sergilenmesinin yerine her üyeye farklı davranış sergilenmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Klasik liderlik anlayışında ihmal edilmekte olan karşılıklı iletişim ve farklılaşma üzerine odaklanmaktadır (Avcı & Turunç, 2012, s. 46).

İzleyenler, liderlik özelliklerinde ve liderin etkinliğinde belirleyici faktörlerdendir. Lider, izleyenlere kendini kabul ettirebildiği ölçüde liderdir. Liderlik davranışı izleyenlerin davranışına göre değişiklik gösterebilir. Bu yüzden liderin davranış değişikliği ile izleyenlerden gelen geri bildirimler motivasyon unsurunu oluşturur. Lider ile üyesi arasında destek, bilgi alışverişi yapılmaktadır. Lider üye etkileşimi teorisi herkese eşit davranış sergilemenin aksine liderin astlarına farklı davranışlar sergilemesi ile ortaya çıkmıştır (Martin, 2005). Lider ile astları arasında güven, sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler kurulmasını öne sürmektedir (akt. Karcıoğlu & Kahya, 2011, s. 339).

Lider üye etkileşimin etki, katkı, vefakarlık, saygı boyutları vardır (Liden & Maslyn, 1998). Etki boyutu karşılıklı ilişkilerde sadece işe bağlı olması durumunda daha az olacağı gözlemlenmiştir. Katkı olarak amaçlar doğrultusunda bireylerin ortaya koydukları işin miktarı ve kalitesi ile ilişkilendirilmiştir. Vefakarlık ile örgüt içi üyelere birbirlerine vefalı olma incelenmiştir. Saygı boyutu ile örgüt içi ve çevresinde sahip olduğu saygınlık derecesi ile ilişkilendirilmiş ve tecrübeler ile tanınmasına dayandırılmıştır (Baş vd., 2010, s. 1017).

İKİNCİ BÖLÜM

ETİK LİDERLİK

Etik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar son zamanlarda artış göstermektedir. Günümüzün sosyal ortamında yaşanan karmaşıklık liderlerin etik değerlere sahip olması ve örgüt işleyişini etik çerçevede yürütmesini gerektirmektedir (Yaman, 2010, s. 11).

Brown; etik liderlikle ilgili yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu ve sonuçlarının da yeterli açıklamalarda bulunmadığını ileri sürmüştür. Etik liderlik uygulamalarının ve bu uygulamaların incelenmesini de sınırlı bulmuştur (Brown, 2005, s. 117).

2.1. Etik Kavramı

Son zamanlarda yaşanan etik skandallar yönetim alanında etiğin önemini artırmıştır. Örgütlerin liderlikle ilgili doğru- yanlış, iyi – kötü kavramlarının neler olduğu tartışma konusu olmaktadır (Brown, 2006; akt. Çeken vd., 2012, s. 19).

Etik, geçmişten beri araştırmalara konu olmuştur. Daha önceleri dini, felsefe araştırmalarında bahsi geçmiştir ve artık yaşantımızda daha fazla ilgi çeken bir kavram haline gelmiştir. Yaşanan skandallar ile devlet kurumları da özel sektör de etik olma konusuna önem verir hale gelmiştir (Kahraman, 2020, s. 4).

Etik ile ahlak kavramları birbirinden ayrı anlamlar taşımaktadır ancak çoğu araştırmacı aynı kabul edip kullanmıştır. Etik ile ahlak kavramının birbirinden ayrıldığı temel nokta etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasıdır (Aydın, 2012, s. 6). TDK etiği; uyulması ve kaçınılması gereken davranışlar bütünü olarak tanımlarken ahlakla ilişkilendirmiştir. Ahlak ise TDK'ye göre toplum içinde kişilerin uymak zorunda olduğu davranış biçimi olarak tanımlanmıştır (sozluk.gov.tr).

Etik; insan davranışlarındaki doğruluğu veya yanlışlığı niteleyen felsefe kavramıdır. İnsan davranışlarına odaklanarak hangi davranışın iyi hangi davranışın kötü olarak tanımlandığını açıklamaya çalışan bir kavramdır. Etik kavramı doğru ve yanlış

arasındaki farklı anlayabilmek için ahlak olgusunu anlamaya çalışır. Ahlak; sonradan kazanılabilen iyi, güzel huy, doğru davranışları ifade eder. Etik; iyi, kötü, doğru, yanlış gibi kavramları inceleyen, davranışların iyi – kötü sınıflandırılmasını belirleyen ahlaki ilkeler ve değerlerdir (Hatcher, 2004, akt. Pelit & Güçer, 2006, s. 97). Etiğin temel konusu eylemlerin ahlaki açıdan değerli veya değersiz olarak nitelendirilmenin ne olduğu ile ilgilidir. Bir eylemi ahlaki açıdan değerli yapan iyi olmasıdır (Aydın, 2012, s. 5).

Etik, ilk akla gelen haliyle ahlak ile yakın düşünülmektedir. İki kavramın net farkını ifade etmek zordur. Birbirine benzer özelliklerinin fazlalığı ve iki kavramın bütünleşmiş olması ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Ahlak; görüş, inanç ve değerler bütününe ifade ederken, bu değerlerin bireyin davranışlarına etkisi ahlaki davranışları oluşturur. Etik; bu değerleri davranışları araştırır. Etik; bireysel ahlak yapısının anlamlandırılmaya çalıştığı bir disiplindir. Etiğin bir eylemi ahlaki açıdan değerli yapan şeyin iyi olması olarak tanımlamaktadır. Etiğin iyi kavramını açıklarken haz, mutluluk, görevleri yerine getirebilmek, doğru olmak gibi ifadeleri kullanmaktadır. Russell (1993) iyi ve kötü tanımlamasını yaparken iyi; istek duyulan kötü ise tiksiniilen şey ifadesini kullanmıştır (Aydın, 2010, s. 5).

2.1.1. Etiğin Tanımı ve Kapsamı

Aristoteles etiği felsefenin alt konusu olarak nitelemiştir ve yunanca ‘ethos’ sözcüğünden gelmektedir. Anlamı ‘karakter’ ifadesini taşımaktadır. Etik ahlaki kuralları ve değerleri incelemek için yaygın kullanılmaktadır. Kişi ile etik kavramının anlatacağı şey kişinin ahlak yargısıdır. Etik; iyi olanının, iyi davranışın nasıl olduğunu araştıran felsefe dalıdır (Yaman, 2010, s. 10). İnsanların davranışlarını ahlaki olarak iyi ve ahlaka uygun veya kötü ve ahlaksız şeklinde bir ayırım yapmaktadır (Abay, 2019, ss. 32-33; Durgut, 2020, s. 29).

Örgütsel davranışın bir değişkeni olan etik pek çok kavramı da beraberinde etkilemektedir. Etik kavramı insanla birlikte yaşantımızın her alanında etkilidir. Örgütlerde üyeleri etkilemekte liderlerin etik davranışları örnek oluşturmaktadır. Yaşanılacak etik sorunların yöneticisi olarak liderler göz önünde yer alır (Uğurlu & Üstüner, 2011, s. 435).

İnsanın var olduğundan beri iyi ve kötünün ne olduğunu ifade eden etik, zorlayıcı olmayan kurallar oluşturmuştur. En genel tanımla etik insan davranışlarını ahlaki boyut açısından sorgulayan bir kavramdır. Etik değerler karşılıklı etkileşimle yayılır. Etik değerlerden kastedilen davranışlar ve oluşturulmuş standartlardır. Etik değerler bencil davranış sergilemekten uzak olmalıdır ve etik liderin karşılıklı iletişimde aktarabileceği bir değerdir (Bass, 1999, akt. Çeken vd., 2012, s. 20).

Etik insana ne yapması veya ne yapmaması gerektiğini öneren değerler bütünüdür. Doğrunun veya yanlışın ölçütüdür. Bu değerler ödevler, erdemler, ilkeler ve toplumsal çıkarlardır. Ödevle anlatılmak istenen kişinin rolünden beklenen davranışlardır. Erdem ise insanı iyi olarak niteleyen özelliklerdir. İlkeler davranışları şekillendiren temel doğrular ve toplumsal çıkarlar genele faydalı olan eylemler olarak tanımlanmıştır. Belirtilen değerler etik davranışın çerçevesini oluşturmaktadır (Aydın, 2012, s. 6; Özdemir, 2008, s. 182).

Etik değerler çift yönlü iletişimle yayılmaktadır. Belirlenmiş standartlar ve etik davranışlar etik değerleri oluşturmaktadır (Boss & Steidmeier, 1999). Liderler etik değerleri rol model olarak benimsenmesi veya sergiledikleri davranışlarla mesaj vererek bireylere iletebilir (Brinkmann & Sim, 2005; akt. Çeken vd., 2012, s. 20).

2.1.2. Etiğin Amacı

Etiğin temel amacı; ahlakın, iyi ve kötü kavramının, doğru ve yanlışın, ahlaklı olmak, onurlu davranmak kavramının temelini oluşturmak, bu kavramları açıklamak ve anlamlandırarak belirli bir kurallar oluşturabilmektir. Etik; arzulanan yaşamın araştırılması ve anlamını içermektedir. Amaçlara ulaşılması, neyin yapıp yapılmayacağı veya neyin istenip istenmeyeceğinin bilinmesi etiğin amacını oluşturmaktadır (Aydın, 2012, s. 8).

Etiğin hedeflediği temel amaç; insanların toplumda yaşamlarını sürdürürken iyi ahlaklı olmasını sağlamaktır. Davranışlara yön verecek kurallar oluşturarak geliştirilmesini ve uygulanmasını savunur. Nasıl davranışlarda bulunulması, yaşantının iyi ve doğru olması için gerekli olanı açıklamaya çalışır. Sadece davranışlara yön vermek değil, kalıcı bir temelle kişinin yaşamını devam ettirmesini amaçlar. Davranışlara yön verecek kuralların oluşturulması, geliştirilip uygulanmasını savunan etik; ahlak sisteminin

önemini ve iyi – kötü ayrımının gerekliliğini açıklamayı hedeflemektedir (Kahraman, 2020, s. 6).

2.1.3. Etiğin Önemi

Günümüz dünyasında yaşanan etik sorunlar (Enron, Parmalat, Worldcom, Dupont), kültürel yozlaşmalar ve kötü yönetimler sonucu etik dışı davranışlar gerçekleşmiştir ve dünya gündemini meşgul eden birçok ekonomik krizin nedeni olarak düşünülmektedir. Etik sorunların yayılması ile etiğin aslında her alanda olması gerektiğinin farkına varılmıştır. Liderin etik davranışlar sergilemesinin öneminin anlaşılması ile liderin etik davranışları biçimlendirmesindeki rolü incelenmeye başlamıştır (Arslantaş & Dursun, 2008, s. 112). Bu yüzden Sosyal Bilimlerde araştırma konularında sıklıkla etiğe yer verilmiştir. Etiğin önemine farklı boyutlarda bakmak mümkündür; örgütler, kişisel ve toplum boyutu açısından (Gökçe & Gül, 2008, ss. 380-382).

- Örgütler boyutu açısından etiğin önemi

Etik kavramı günümüz şartlarında mutlak gerekli bir kavramdır ve örgütler için önem teşkil etmektedir. Örgütler farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışması ile oluşmuştur. Bu farklılıklardan dolayı birlikte çalışılmasını sağlayacak örgüt kültürü faktörü önemlidir. Örgütler çevreleri ile uyumlu olmalıdır. Etik değerlerin gerekliliği bu noktada ortaya çıkmaktadır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için üyelerin etik ilkeler konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Üyelerin örgüt amaçlarına uyumlu davranışlar sergilemesi etik değerlerin gerçekleşmesi ile mümkündür (Küçüköğlu, 2012, s. 179).

Bir örgütün etiğe uygun davranışlar sergilemesi, itibarını ve değerini yükseltir, müşteri desteği ve güvenini artırır. Yöneticisinin, liderinin, üyelerinin etiğe uygun davranışları ile örgüt ve topluma faydası olur. Kalite ve performans açısından etkili olduğu öngörülmüştür. Örgütün etik değerlere önem vermesi ile ekonomik ve sosyal açıdan örgüte güç sağlamaktadır.

- Kişisel boyut açısından etiğin önemi

Etik kavramında toplumsal değerler dikkate alınırken kişisel boyutuna da dikkat edilmelidir. Topluluklar bireylerden oluşmaktadır. Bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları yargılar ve davranışların sonuçlarının etkileri önemlidir. Teorik olarak

ifade edilen etik kuralların pratiğe dönüşmesi bireysellikle mümkündür (Küçüköğlu, 2012, s. 179).

Toplumdaki etik değerler kişilere göre değişkenlik gösterir. Bireylerde oluşan etkiler zamanla belirli etik ilkelere dönüşerek amaçlar doğrultusunda şekillenir.

Etik; örgüt üyelerinin yenilikler karşısında daha açık davranmasını, yönetime katılmalarına fayda sağlar.

- Toplum boyutu açısından etiğin önemi

İnsanlık var olduğundan beri birlik içinde yaşamışlardır. Zamanla ortak amaçlar doğrultusunda örgütlenmişlerdir. Topluluklar oluşukça bireylerden ziyade oluşturdukları topluluklar incelenmiştir.

Etik kurallar toplumsal olarak bir anlaşma, birlik içerisinde her zaman korunmaya çalışılmıştır. Toplumsal olarak uzlaşma hedef alınmıştır. Etik kurallar ile belirlenen ilkeler toplumsal faydayı, örgütsel bütünlüğü hedeflemektedir (Küçüköğlu, 2012, s. 179).

2.1.4. Etik Türleri

Etik tarihsel ve felsefi açıdan üç alt grupta incelenebilir: betimleyici etik, normatif etik, meta etik.

2.1.4.1. Betimleyici Etik

Betimleyici etik ahlak ile ilgili kavramların bilimsel temellere dayandırılarak kural ve normlar oluşturmak yerine sergilenen davranışları analiz ederek sonuçlarını belirleyip, davranışlar ve sebepleri ile ilgilenir. Bilimsel olarak incelenip araştırılır ve betimleyici açıklamalarla ifade edilir (Kahraman, 2020, s. 7; Küçüköğlu, 2012, s. 180).

2.1.4.2. Normatif Etik

Normatif etik davranışların nasıl olması gerektiği, yaşantının nasıl devam etmesi gerektiğine belirli ölçütler getirerek açıklamayı hedefler. Normatif etik belirlenen ölçütlerin ahlaki amacının ya da belirlenen kuralların açıklanmasının yerine sergilenen davranışın temeli ile ilgilenir (Kahraman, 2020, s. 7; Küçüköğlu, 2012, s. 180).

Normatif etik kişinin yaşantısında yol gösterecek ve benimsenmesi gereken davranış ilkelerini açıklar. Yaşantının nasıl devam ettirilmesi gerektiğinin yanı sıra adil bir

yaşam için nelerin gerekli olduğu ile ilgilenir, kişinin ahlaki açıdan iyi olmasını niteleyen özellikleri açıklar (Durgut, 2020, s. 30).

2.1.4.3. Meta Etik

Meta etik; normatif etikten kaynaklı ahlaki kuralları inceleyerek, bu kuralların anlamlandırılıp, ilişkilerini inceler. Meta etik ahlaki yaşamla ilgili düşünceleri savunup, normatif etiğin üzerinde bir seviyededir. Etik olarak nitelendirilmiş iyi – kötü davranışların anlamlarını inceleyip haklı gerekçelere temellendirmeyi amaçlamaktadır. Meta etik doğrudan davranışın sonuçları hariç, davranışlar ile ilgili ahlaki ilke önermez, sadece felsefi olarak davranışları çözümlemekle ilgilidir (Kahraman, 2020, ss. 7-8; Durgut, 2020, s. 31).

2.2. Etik Teorileri

Etik daha çok felsefe düşünürlerinin geliştirdiği bir kavram olup, oluşturulan teorilerin etiğe nasıl anlam yüklediğine ve iyi-kötüyü, doğru-yanlış ayırt etmek için kurallar oluşturulmasını ve uygulanmasını içerir. Etik teoriler; ahlakın özü, toplum yaşamındaki değerleri, toplumsal ilişkileri ifade eden görüşleri barındırmaktadır (Aydın, 2012, s. 6).

Etik teorileri teleolojik, deontolojik ve erdem etiği olarak açıklamak mümkündür.

2.2.1. Teleolojik Teori

Teleolojik teori sonuçsalıcı olarak adlandırılmaktadır. Teleolojik teoriye göre bir eylem kendi başına iyi yada kötü değildir, sergilenen davranışın ahlaki olup olmadığına eylemin sonuçlarının iyi yada kötü olmasına bakarak karar verilir. Sonuç iyi ise sergilenen davranış doğru ve ahlaka uygundur, kötü ise yanlış ve uygun olmayan bir davranıştır. Teorinin temeli davranış sonucuna odaklanmaktır. Gerçekleşmiş davranışın iyi-kötü, uygunluğunun belirlenebilmesi için mutlaka sonucunun beklenmesi gerekmektedir (Kahraman, 2020, ss. 8-9; Küçüköğlu, 2012, s. 180).

Teleolojik teoriye göre davranışları etkileyen iki faktör vardır. Bunlar; egoizm ve faydacılık.

- **Egoizm**

Egoizme göre birey kendi yararını gözeterek seçenekleri benimser. Egoizme göre kişi kendine en fazla yarar getirdiği için bu yönde davranış sergiler.

- **Faydacılık**

Faydacılığa göre davranış ve davranışın sonucundan birey ne kadar fazla fayda elde ederse ahlaki açıdan davranış doğrudur düşüncesi savunulmaktadır. Faydacılık teorisine göre bir davranıştan elde edilebilecek en fazla fayda sağlanmalıdır.

Faydacılar ve egoist teoriler sonuç odaklı doğru ile ilişkilendirilse de farklı yöntem benimserler. Egoizm davranıştan nasıl etkilendiğine, faydacılık ise daha fazla fayda ile ilgilenir.

Faydacılık; eylem ve kural faydacılığı olmak üzere iki farklı boyutta ele alınabilir. Eylem faydacılığına göre bir eylem ve o eylemin sonucundan etkilenecekler için nasıl bir sonuç doğuracağı hesap edilmelidir. Eylem seçenekleri arasında daha fazla fayda sağlayan seçilmelidir. Kural faydacılığına göre eylem değil hangi kuralın daha fazla fayda sağlayacağı önemlidir (Küçüköğlu, 2010, s. 180).

2.2.2. Deontolojik Teori

Immanuel Kant ile anılan deontolojik teori görev ve sorumluluk anlamına gelen ‘deon’ kelimesinin temeline dayanmaktadır. Deontolojik teori davranışın sonuçları yerine davranışın yapılma nedenindeki istek ile ilgilenir. Ahlaki davranışların her durumda ve koşulda sergilenmesi gereklidir. Davranışlarda iyiyi ve güzeli yapmak için istek varsa o davranış ahlaklıdır mantığına sahip bir düşüncedir (Küçüköğlu, 2012, s. 180).

Deontolojik teoriyi iki alt bileşen ile açıklamak mümkündür. Bunlar; haklar yaklaşımı ve eşitlik yaklaşımıdır (Kahraman, 2020, ss. 9-10).

- **Haklar Yaklaşımı**

Haklar yaklaşımına göre sergilenen her davranış evrensel bir sebebe dayanmalıdır.

- **Eşitlik yaklaşımı**

Eşitlik yaklaşımına göre davranışlar sergilenirken eşitlik ve adalete dikkat edilmelidir. Tarafsızlık ve adalet bu yaklaşım için önemli bir kıyaslama niteliğidir.

2.2.3. Erdem Etiği

Erdem etiği karakter anlamında kullanılmakta ve alışkanlıklar olarak ifade edilmektedir. Erdem bu yaklaşıma göre zirvededir ve her davranışın ahlakla ilişkilendirilip erdem aracılığı ile açıklanmaktadır. Erdem etiği doğuştan gelen bir alışkanlık değildir.

Çevresel faktörlerin belirleyici rolü vardır. Erdem etiğinin temelinde davranıştan ziyade karakter belirleyicidir. Erdem etiği, dürüst, vicdanlı, adil olma özelliklerine sahip karakterli kişilerin doğru davranışlar sergilemesidir (Kahraman, 2020, ss. 10-11).

2.3. Etik Liderlik

Etik liderlik kavramı son zamanlarda oldukça popülerdir. Yaşanan skandallar sonucu etik konusu dikkat çekmiş ve etik sorunlarla ilgili tartışmalar yaşanmıştır. Brown'a göre etik liderlik; kişisel faaliyetleri ve ilişkilerinde ahlaka uygun yönetimi benimseyen, yönlendirmelerinde çift yönlü iletişim kurabilen, ahlaklı davranışlara yönelterek amaçlara ulaşmayı hedefleyen liderlik tarzıdır. Etik liderlik; dürüst, güvenilir, adaletli, başkalarına etik davranma gibi niteliklerden oluşur (Brown, 2005; akt. Çeken vd., 2012, s. 19).

Liderin temel rolü ahlaki konularda farkındalıkları artırmak, ahlaki doğru ve yanlış bilerek üyelere aktarmaktır (Burns, 1978; akt. Arslantaş & Dursun, 2008, s. 112).

Etik liderlik örgütün amaçlarına ulaşmaya odaklanırken bir yandan da örgütte ahlaki standartların oluşmasına önem verir. Etik bir liderden beklenen davranışlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Gümüşeli, 2001, ss. 543-544).

- Bireysel ve mesleki yönden ahlaklı davranışlar sergileyerek örgüt çalışanlarına örnek olmalıdır,
- Kişiler arası iletişimde saygılı, adil ve tutarlı olmalıdır,
- Örgüt çalışanlarının hak ve mahremiyetini gözetmelidir,
- Farklı görüş ve düşüncelere saygılı olmalıdır.

2.3.1. Liderlik ve Etik

Lider; karar verirken etik değerlere dikkat etmelidir. Liderin örgüt ortamında adil olmayı sağlaması, güvenilir ve dürüst olarak örgüt üyelerince örnek alınacak rol model kabul edilmesi önemli ve gereklidir. Liderler aynı zamanda etik değerlerin örgüt üyelerine ayrıntılı biçimde açıklayarak, örgüt üyelerince etik değerlerin kabullenilmesini sağlamalıdır (Brown, 2005; akt. Arslantaş & Dursun, 2008, s. 112).

Etik ortamın hazırlanmasında liderin davranışları belirleyicidir (Dickson, 2001). Örgütlerde etik değerlerin oluşturulması ve uygulanmasında liderlerin önemli rolleri

vardır. Liderler konumu sebebiyle insanları etkileyen, liderler etik konulara ve kararlara yönelik güce sahiptir. Etik lider aynı zamanda örgüt üyelerine örnek olarak onların etik olmaları yönündeki değişimlerine destek olur. Ödül ve ceza ile örgüt amaçlarını destekleyerek örgüt üyelerini cesaretlendirmektedirler (akt. Özdemir, 2003, s. 157).

Etik lider; etik davranışlarda bulunarak bireylerin haklarını gözetip adil davranan kişidir. Etik liderler etik kurallara dikkat etmenin yanı sıra etik davranışları örneklendirerek açıklar (Brown, 2005). Etiğe uygun davranışları ödüllendirip teşvik ederken, etik olmayan davranışları cezalandırma yöntemini seçebilir (akt. Durgut, 2020, s. 35).

2.3.2. Etik Liderliğin Tanımı

Etik liderlik son zamanlarda yaşanan skandallara bağlı olarak gittikçe artan bir öneme sahiptir. Liderlerin etik davranışları yönlendirmedeki etkileri de bu skandallar sonrasında tartışılmıştır. Örgütte etik bir ortamın oluşturulmasında liderin davranışlarının etik olması ve izleyenlere etik açıdan örnek olması gerekmektedir (Aranson, 2001). Etik liderler için dürüstlük çok önemlidir ve iş yaşantılarında dürüstlükten ödün vermezler. Doğruluk ve dürüstlük, etik liderlik için önemlidir. (Bass, 1999) Etik liderlerin davranışlarında ahlak kuralları önemli bir temeldir. Bu tarz liderler örgüt üyelerinin haklarına saygı gösterir, her zaman dürüst davranmaya dikkat eder (akt. Haykır, 2020, ss. 18-20).

Etik liderler üyelerden katılım bekler ve üyeleri destekleyerek, üyelerin özgüvenlerini artırarak yapacakları işte yeteneklerinin ve tecrübelerinin artmasına katkı sağlar. Örgüt üyelerinin lidere olan güvenleri dolaylı olarak örgüt ortamında kurallara uymaların sağlayarak performanslarını da etkileyecektir. Etik liderlik; liderliğin kalbidir ve yönetim açısından büyük önem taşıyan bir kavramdır (Sergiovanni, 1992). Liderliğin kalbi ve örgütün etkililiğinin mutlak şartı, örgüt üyelerini etkilemek için kullanılan gücün ahlaki olması ve doğruluk, dürüstlük ve sadakat etiğinin temel ilkeleridir (Fulmer, 2004). Etik lider, en iyiye ulaşmak için ortak hedeflere uygun davranışlar sergilemekte ve sahip olduğu gücü bu amaçla kullanmaktadır (Dickson, vd., 2009; akt. Çeken, vd., 2012, s. 20).

2.3.3. Etik Liderliğin Önemi

Etik kavramı yaşanan olumsuz durumlar sonucunda önem kazanmış bir kavramdır. Örgütler için etik ortamın sağlanması da bu durumlar sonucunda önem kazanmıştır. Bir örgütte etik ortamın oluşmasında da liderin rolü önemlidir. Liderler örnek alınan kişiler olduğundan kurallara uyulmasında etkin rol oynar. Etik liderlerin aldığı kararlar ve uygulanması örgüt üyelerinde etik anlayışın benimsenmesi ve yaygınlaşmasında önemlidir. Liderin etik açıdan rol model olarak benimsenmesinin yanında etik kuralların oluşturulması ve açıkça bildirilmesindeki görevi de fazladır (Arslantaş & Dursun, 2008, s. 112).

Etik davranış gereği lider süreç esnasında bilgi aktarımını zamanlı ve eksiksiz olarak paylaşmalıdır. Etik lider örgüt üyelerinin yeteneklerinin bilincindedir ve üyeleri cesaretlendirir. Kendilerini geliştirmelerine destek olarak örgüt performansına katkı sağlar. Örgütte etik iklim ortamının sağlanması için liderlerin etik davranışlar sergilemesi ve etik açıdan örnek olması gerekmektedir (Aranson, 2001). Etik liderler etik davranışlarla örnek olur ve örgüt üyelerinin etik kurallara uyum sağlaması için değişmelerine yardımcı olurlar (Arslantaş & Dursun, 2008, ss. 112-113).

Etik liderliğin temel amacı yanlış olarak nitelenmiş davranış ve eylemlerin önlenmesini sağlamaktır. Bu yüzden liderler yaşanan sorunlar karşısında önemli bir konumdadır. Etik lider örgütün etik standartlarının belirlenmesinde ve örgütte etik davranışların ödüllendirilip etik olmayan davranışların ise cezalandırılmasında gerekli bir pozisyonudur. Etik davranışların ödüllendirilmesi ya da olmayan davranışların cezalandırılması örgütte etik iklimin sağlanmasında etkili bir faktördür. Etik iklimin oluşması örgütün güven ortamı için şarttır. Etik davranışların örgütte her kademede uygulanıp yerleşebilmesi için etik liderliğe ihtiyaç duyulur.

2.3.4. Etik Liderlik Özellikleri

Etik lider karakter bakımından doğru olmalı, etik hakkında farkındalığa sahip olmalı, uyum içinde faaliyetlerini yürütmeli ve etik çerçevede destek ve motivasyon ile örgütü etik sorumluluk ile yönetebilmelidir. Etik lider; etik açıdan hesap verebilmelidir, insan odaklı olmalıdır, dürüst ve ahlaklı olmalıdır, örgüt üyelerini cesaretlendirip güçlendirmelidir, üyeleri motive etmelidir, çevresinde etik bilinç oluşturup farkındalık yaratabilme özelliklerine sahip olmalıdır (Brown, 2005, s. 120).

Resick ve arkadaşlarının 2006 yılında yaptığı araştırmada etik lideri açıklayabilmek için sahip olması gereken temel altı nitelik belirlemiştir. Bunlar:

- Etik lider, davranışlarında etik kuralları ilke edinmelidir.
- Etik lider örgüt üyelerinin haklarına saygı göstermelidir.
- Etik lider davranış ve tutumlarında adaletli olmayı ilke kabul etmelidir.
- Etik lider örgüt içerisinde astların karar alma sürecinde aktif rol almalarını sağlamalıdır.
- Etik lider başarıyı ve başarısızlığı örgüt üyeleri ile paylaşmalıdır.
- Etik lider örgüt içinde adaletten ve temel haklardan ödün vermemelidir.

Sahip olması gereken özelliklere göre, etik lider davranışlarında etik kuralları ilke edinmiş, üyelerin haklarına saygı gösteren, davranışlarında adaletli olan lider olarak tanımlama yapılabilir (Dickson vd., 2006, ss. 346-348).

Liderler etik davranma bilincinde olmalıdır. Etik özelliklere sahip olmak için liderler üyelerine adaletli ve tarafsız yaklaşmalıdır, hoşgörü ile üyelerinin fikirlerini dikkate alarak örgütte katılımcı olmalarını desteklemeleri gerekir. Etik davranışlar ile örgütün performansında iyileşmeler mümkündür. Etik liderler davranışları, kişisel özellikleri, sergilediği eylemler ile örgüt üyeleri tarafından kendisine güven duyulmasını sağlamalıdır. Liderin işlerinin daha akıcı ilerlemesi için üyelerin lidere güven duymaları şarttır (Brown, 2005, s. 120).

2.3.5. Etik Liderlik Türleri

Liderlik ve etik arasındaki ilişki sonucu liderlik türleri oluşmuştur. Hizmet, sözlere itimat, bağlılık, demokrasi gibi değişkenler ile liderlik araştırmalarına temel olmuştur.

2.3.5.1. Hizmete Yönelik Liderlik

Hizmetkâr liderlik adıyla da bilinen hizmete yönelik lider kavramı ilk kez 1970'lerde araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Hizmete yönelik liderler örgüte ve çalışanlarına hizmet etmeyi etik ilke ve görev olarak kabul eder. Elde edilecek faydalar örgütün faydasıdır düşüncesi hâkimdir (Garip, 2019, s. 73).

Hizmete yönelik liderliği kendi içerisinde iki alt sınıfa ayırmak mümkündür; kâhya liderlik ve hizmetkâr liderlik.

- Kâhya liderlik; kendi çıkarlarını öncelik tutmadan, örgütün çıkarlarını hedef alan liderliktir. Kahya liderlik güven ve ahlaki ilkeler temeli ile oluşmuş bir liderliktir. Görev bilinci ve çıkarların önemini gözeterek hizmet etmeyi savunmaktadır.
- Hizmetkâr liderlik ise çalışmayı sorumluluk, etik değer olarak kabul eder. Hizmetkâr liderlikte temel amaç örgüte ve üyelerine hizmet ederek, örgütün çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutmaktır.

2.3.5.2. Otantik Liderlik

Otantik kavramı; doğru, içten, samimi anlamlarını taşır. Otantik lider ise liderlik ile ilgili doğallık yani samimiyet ve güvenilir bir davranış oluşturmaktır. Otantik liderler özgündür.

Otantik lider içinde bulunulan durumu dikkate alarak dışarıdan izleyen bir göz gibi sorunları çözümleyebilen, etik hükümler verebilen kişidir. Etik hareket ederek güven sağlarlar. Güvenin sağlanması ile liderler karar verir ve üyeleri ikna etmek için başka yollar kullanmaya gerek duymazlar (Garip, 2019, s. 74).

Fazlaca yaygın olan otorite temelli liderlikle zıt özelliklere sahiptir. Otantik liderler örgüt üyelerine saygılı davranışları ile dürüst olup vicdanen kendini kandırmayan, üyelerin beklentilerini karşılamak için etik ihlallerde bulunmayan ve bu özelliklerin doğuştan gelmediği başkaları tarafından atfedilmiş kişilerdir.

2.3.5.3. İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik, bireyin hata yapması durumunda ceza almayacağını bilmesine rağmen ihlalde bulunmamasına dayanmaktadır.

Liderler belirli prensip ve değerlere sahiptir. Etik temelli ilkeler oluşturup, ilkelerin örgütte benimsenmesini sağlayarak yönetim sürecinde değişim oluşturur. İlke merkezli liderler kabul görmüş standartlar ile hedeflerine ulaşmayı amaçlar. İkelere uygun davranışlar sergileyen lider etiğe saygılı davranmış olur (Garip, 2019, s. 75).

2.3.6. Etik Liderliğin Etkileri

Liderlik konumu gereği güçlü bir pozisyonudur. Örgüt üyeleri liderleri izler, lider üyeler üzerinde etkileme gücüne sahiptir. Etik liderlerin rol model olması ve güven ilişkisi detaylı incelenmesi gereken bir kavramdır.

2.3.6.1. Etik Rol Modellik

Liderler; örgütün vizyonunun geliştirilmesinde, varlığının sürdürülmesinde, üyelere yol göstermede etkin bir rol modelidir. Liderin güç kullanımı ve alacağı kararlar sadece örgütü değil bütün örgüt bileşenlerini etkiler (Abay, 2019, s. 58).

Etik lider örgütün gelişmesinde ve etik değerlerin yaygınlaşıp kabul görmesinde üyelere örnek bir kaynaktır. Örgüt üyelerinin örgüt ile özdeşleşerek etik davranışlar sergilemesinde etkilidir.

Etik liderlik ahlaklı olmak ve sergilediği davranışlarla örnek olmaktır. Liderlik etkileme ve yönlendirme süreci olduğundan Etik lider bu yönüyle izleyen örgüt üyelerine rol model olacaktır. Liderin örgüt ortamında yaratacağı adillik, şeffaflık, dürüstlük, güvenilirlik sağlaması ile üyelerin rol model olarak kabul etmesinde etkilidir (Brown, 2005, s. 119).

Etik liderler önderlik eden rol modellerdir ve etik değerlerin, etik ilkelerin öneminin örgüt üyelerine aktarılmasını sağlar. Üyeler bu ilkelere karşı sorumludur ve etik ortamın hazırlanmasından da lider sorumludur. Etik davranışları desteklemek için liderin rolü fazladır (Abay, 2019, s. 58).

Örgüt üyeleri rol model kabul ettiği etik liderlerin davranışlarını içselleştirir ve etik iklimin oluşmasını kolaylaştırır. Etik lider insan odaklı olmasından dolayı fikirlere önem verir. Etik lider dürüst, adil ve güvenilir olması ile üyelerin davranışlarına örnek olur, etik ilkelere uyma konusunda cesaret ve sorumluluk vererek rol model kabul edilir (Garip, 2019, s. 76).

2.3.6.2. Etik Liderlik ve Güven İlişkisi

Güven duygusu karşıdaki insanların davranışlarının sebebini veya amacını sorgulamadan inanmayı niteleyen bir kavramdır. Etik ilkeler gereği etik lider üyeler ile arasında güven ilişkisi oluşturmalıdır. Rol model kabul edilmesinden dolayı liderin adalet anlayışı ve ödül-ceza sistemi üyelerin davranışları içselleştirerek performanslarını etkiler (Garip, 2019, s. 77).

Güven duygusunun olmadığı bir örgüt ortamında üyeler sorumluluk almaktan kaçınacaktır ve sadece söylenen kadar aktif olacaktır. Böyle bir ortamda örgütün rekabet ortamında hız kaybetmesine ve maddi açıdan kayıplarına sebep olacaktır.

2.4. Etik Davranış İlkeleri

Etik davranış ilkeleri; örgüt üyelerinin etik kurallar belirlemek ve görevlerini belirlenen kurallara göre yerine getirmeye dayanır. Etik ortamın hazırlanması ve benimsetilmesi ile etiğe uygun davranışları yönünde yardım etmek, görevlerinde dürüstlük ve adalet ortamının sağlanması, güveni zedeleyecek nedenlerin engellenmesi gibi davranışlar etik davranış ilkelerindendir (Abay, 2019, s. 52).

5176 sayılı kanunla kamu görevliler etik kuruluna verilmiş olan etik ilkeleri belirleme ilkeleri sonucunda hazırlanmış ve başbakan onayı ile 2005 yılında resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren yönetmeliğe göre belirlenmiş bazı konular; (akt. Abay, 2019, s. 53; Durgut, 2020, s. 33; Eryılmaz, 2008, s. 10)

- Amaç ve misyona bağlılık
- Adalet ve eşitlik
- Dürüstlük ve tarafsızlık
- Saygı, sevgi, hoşgörü ve nezaket
- Gerçek dışı beyandan kaçınma
- Hizmet standartlarına uyma
- Saygınlık ve güven
- Çıkar çatışmalarından kaçınma
- Yetkinin kötüye kullanımının önüne geçmek gibi olmuştur.

Kanunun amacı, kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerinin belirlenmesi ve uygulanmasını denetlemek için kurulun oluşturulmasını ve yönetim esaslarını içermektedir (mevzuat.gov.tr).

Etik liderin davranışları, örgüt üyelerinin etiğe uygun davranışlarda bulunmasında etkilidir. Etik ilkeler uygulandıkça örgütün yapısını etkileyerek, örgüt üyeleri açısından güven ortamının sağlanmasında etkilidir.

Etik davranış ilkeleri evrensel özellikler taşır. Karakter, gelenek, ahlak gibi kavramlar içermesi etik kuralları genel ahlak olarak nitelendirmektedir. Doğruluk, dürüstlük,

yardımsızlık, tarafsızlık, sadakat gibi kavramlar erdem ve ahlak ile değerlendirilmektedir.

2.5. Etik Olmayan Davranış İlkeleri

Etik olmayan davranışlar örgüt içerisinde yaşanan olumsuz davranışlar ve sorunları göstermektedir. Etik olmayan davranışlar örgütün yaşam kalitesini, üyelerin performanslarını ve motivasyonlarını olumsuz etkiler (Abay, 2019, s. 54; Durgut, 2020, s. 35).

Etik olmayan davranış ilkeleri;

- Ayrımcılık ve kayırma davranışları,
- Yolsuzluk, rüşvet ve zimmet olayları
- İstismar davranışları
- Bencil davranışlar sergileme, saygısızlık
- Fiziksel ve psikolojik şiddet
- Yetkinin kötüye kullanımı
- Gücün yanlış kullanımı ile korkutma, baskı ve eziyet davranışları

olarak çeşitlendirilebilir.

Örgütlerde görülmüş yada görülebilecek etik dışı davranışların tespiti yönetimde etik sürecin yürütülmesinde önemlidir. Etik davranış sergilemeyen liderler, örgüt üyelerinin kendilerini geliştirme imkânlarına engel olarak sadece lidere bağımlı halde kalmasına neden olur. Etik davranışlar örgütün itibar ve değerlerinin korunması, örgüte duyulan güven açısından önemlidir (Küçükoğlu, 2012, s. 183).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİLE GETİRME DAVRANIŞLARI

Dile getirme davranışı, örgütsel davranış alanında liderlik ve aidiyet kavramları ile birlikte son dönemde birçok araştırmaya konu olmuştur.

Dile getirme davranışı, yapılan araştırmalar sonucunda farklı birçok tanımlamalar ile kavramsallaştırılmıştır. LePine ve Van Dyne, literatüre kazandırılmış net bir dile getirme davranışı tanımı olmadığını belirtmiştir. Bilimsel çerçevede, örgüt üyelerinin sesi bir algı veya tutum olarak değil, bir davranış olarak kavramsallaştırılmıştır (LePine & Van Dyne, 1998, s. 854).

3.1. Dile Getirme Davranışı Kavramı

Örgütlerde etkinliği artırmak amaçlı yapılan çalışmalarda fikirlerini söylemek üzerine yoğunlaşmıştır. Garner (2011) yılında örgütsel ses, Wang ve Hsieh (2013) çalışanın sessizliği, Botero ve Van Dyne (2009) çalışanın sesi, Crant (2011), Raub ve Robert (2012) konuşma davranışı gibi birçok araştırmacının tanımladığı davranışın temeli fikirleri dile getirme davranışını ifade etmektedir (Gürkan & Koçoğlu, Pekdemir, 2013, s. 87).

LePine ve Van Dyne sesi rol dışı bir davranış olarak tanımlamışlardır. Rol dışı davranışlar olumlu ve isteğe bağlı davranışlardır. Kendilerine verilen görevler kapsamında zorunlu olan rol içi davranışlardan farklı olarak daha önceden belirlenemeyen ve sonucunda ceza veya ödül durumunun bilinmediği davranıştır. Bu davranışı belirlerken teşvik edici ve yasaklayıcı davranışlar ile zorlayıcı ve işe bağlı olan davranışlar karşılaştırarak geliştirmişlerdir. Ses; teşvik edici ve zorlayıcıdır. Yani teşvik eder, davranışları ve düşünceleri değişime zorlar (LePine & Van Dyne, 1998, s. 854).

Dile getirme davranışı Detert ve Burris tarafından ‘örgüte olumlu katkıları olacak gönüllü davranışlar’ şeklinde tanımlanmıştır (2007). Dile getirme davranışı örgüt içerisinde üyelerin memnun olmadığı veya iyileştirilmesi gereken durumlardan kaynaklanmaktadır. Üyelerin bu durumu dile getirme davranışı ile belirtebilmeleri için ve durumu değiştirebilmeleri için imkanları olduğuna inanmaları ve örgütün buna uygun olması gerekmektedir. Uygun ortam ve şartlar sağlanamadığı takdirde üyeler dile getirme davranışını risk olarak görecektir (Çavmak & Demirtaş, 2020, s. 19).

Tesvik edici ve zorlayıcı bir davranış olan dile getirme eleştirmek için kullanılmak yerine daha çok iyileştirme amacıyla kullanılan daha yapıcı bir davranıştır. Dile getirme davranışı bireylerin fikirlerini paylaşarak değişim ve rekabete karşı daha yenilikçi roller üstlenmesini sağlar. Örgütün iletişiminin canlı kalmasına destek olan bir davranıştır (Çelik, 2008, s. 11).

Dile getirme davranışı; örgüt üyelerinin örgüt ortamı ve örgütü ile ilgili muhtemel sorunlarla alakalı kendi düşüncelerini, sorunlara çözüm önerilerini veya durumla ilgili kaygılarını kendi arzusu ile dikey iletişim ile ifade etmesidir (Morrison, 2011; akt. Ünver, 2016, s. 16).

Örgüt üyelerinin özgürce düşüncelerini dile getirebilmesi ile kendilerine değer verildiğini hissedebildiği örgüt ortamının oluşmasında liderlerin ve yöneticilerin sorumlulukları fazladır. Liderlerin örgüt üyeleri ile ilişkileri ve beklentilerinin açıkça dile getirilmesi karşılığında üyelerinde geri bildirimleri sorumluluk bilincinde ve geliştirici fikirler düşünüp dile getirmeleri arasında olumlu ilişki vardır. Dile getirme davranışı liderlerin örgüt içerisinde başvurduğu önemli bir araçtır (Morrison, 2011; akt. Çelik, 2008, ss. 16-17).

Dile getirme davranışının ortaya çıkmasında iki farklı fikir öne sürülmüştür. İlk olarak; Witney ve Cooper (1989) tatminsizlik ve örgütte karşılaşılan sorunlara çözüm olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür. İkinci bir fikir olarak ise örgütün etkin işleyişi için kendiliğinden oluşan bir davranış olduğu ileri sürülmüştür. Her zaman tatminsizliğin sonucunda oluşmayan, eleştirmek yerine geliştirmek amaçlı destekleyici bir davranıştır (LePine & Van Dyne, 1998, s. 854; Gürkan vd., 2013, s. 87).

Tablo 3.1. Dile Getirme Davranışı Tanımları

Van Dyne & LePine (1998)	• Geliştirmeyi amaçlayan teşvik edici davranış, • Değişim için önerilerde bulunmak • Sadece eleştirel bir davranış olmaktan daha fazlası, geliştirmek amaçlı ifadeyi vurgulayan yapıcı meydan okuma
Van Dyne, Ang & Botero (2003)	• İşle ilgili muhtemel iyileştirmeler hakkındaki fikir, bilgi ve görüşler • Kasıtlı olarak ifade etme
Premeaux & Bedeian (2003)	• Başkalarının eylemleri veya fikirleri hakkında gerekli değişiklikleri • İşle ilgili sorunlarda alternatif yaklaşımlar, farklı görüşlerin açıkça belirtilmesi
Detert & Burris (2007)	• Örgüt içindeki kişinin örgütsel işleyişi iyileştirmeyi amaçlayan isteğe bağlı bilgi aktarma • Bu bilgiler meydan okuyabilir ve örgütün statüsü için eleştirel olsa bile örgütün güçlenmesi içindir
Tangirala & Ramanujam (2008)	• Örgüt üyelerinin zorla ama yapıcı ifadeleri • İşle ilgili konularda görüş, fikir, endişe

Kaynak: Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1). s.376.

3.2. Dile Getirme Davranışını Etkileyen Faktörler

Dile getirme davranışı neden sergilenmeli veya neden sergilenememektedir sorusu araştırmalarda odak nokta olmuştur. Davranışı açıklarken davranışın olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirilmiş ve üyelerin bilinçli karar aldıkları Detert ve Burris tarafından belirtilmiştir (2007, ss. 871-872).

Dile getirme davranışını etkileyen faktörler iki grupta incelenmiştir;

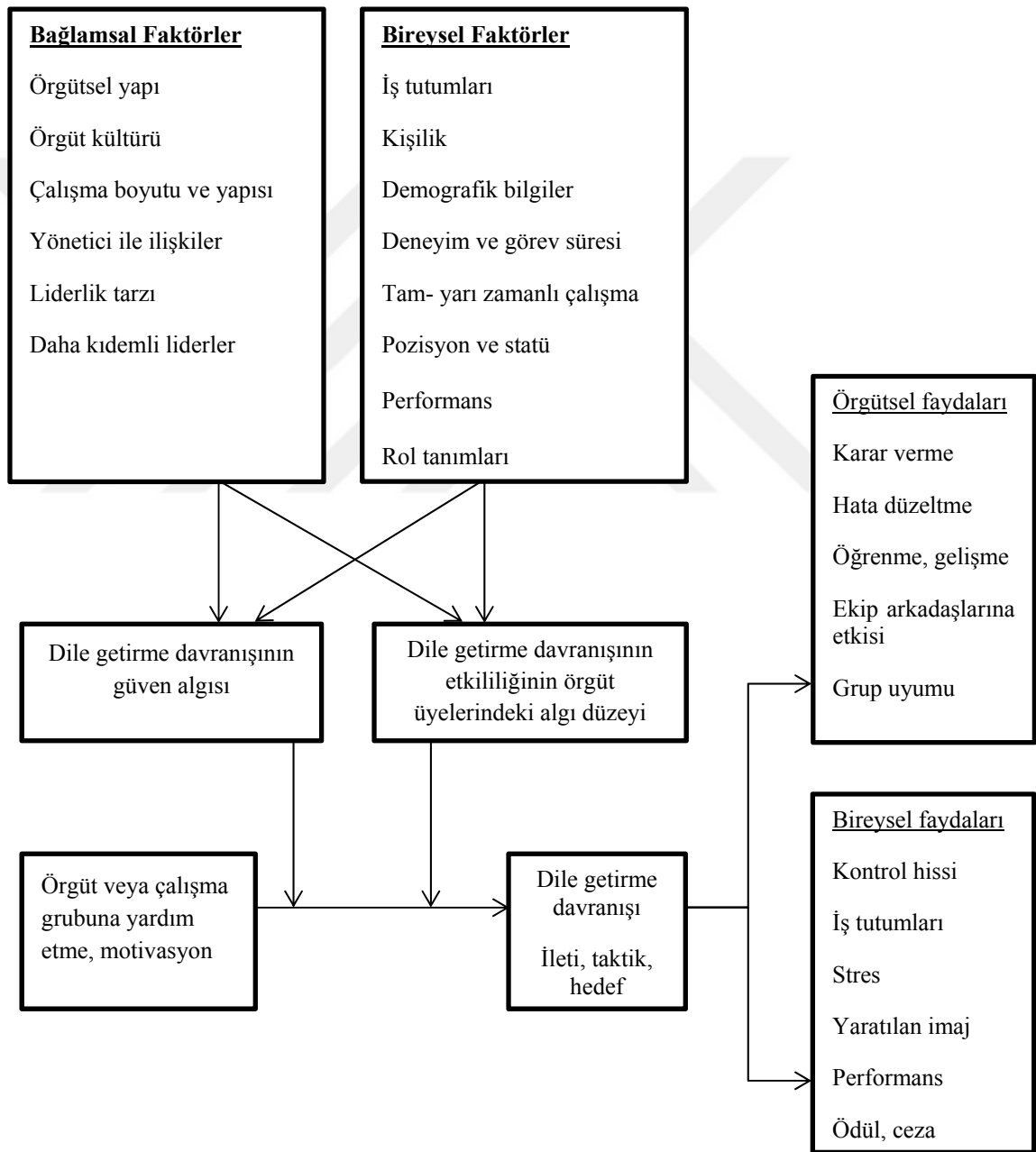
- Dile getirme davranışının etkililiğinin örgüt üyelerindeki algı düzeyi

Örgütün temel bileşenlerinden olan insan kaynağı düşüncelerini dile getirmek ve bilinçli bir şekilde sorumluluk alma konusundaki kişisel yargılarıdır. Dile getirme davranışını sergileyen kişilerin sorumluluk sahibi olma duygusunun yüksek, dışa dönük, ilişkilerinde daha geçimli olduğu sonucuna varılmıştır (Burris & Detert, 2007, ss. 871-872).

Dile getirme davranışının güven algısı

Dile getirme davranışının sergilenmesini etkileyen faktörler belirlenirken, örgüt üyelerinin davranışın etkili ve güvenli olup olmayacağına dair düşünceleri, örgüte yapıcı bir katkıda bulunup bulunmayacağı motivasyonu etkili olmuştur (Burris & Detert, 2007, ss. 871-872).

Şekil 3.1. Dile Getirme Davranışı Modeli



Kaynak: Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1). S. 382.

3.3. Dile Getirme Davranışının Faydaları

Örgüt üyelerinin düşünce ve önerilerini yöneticilerine veya liderlerine gönüllü olarak dile getirmelerinin bireysel ve örgütsel olarak faydaları vardır.

3.3.1. Örgütsel Faydaları

Dile getirme davranışının yüksek olmasına bağlı olarak örgüte duyulan sadakat duygusunun boyutuna göre işten ayrılma niyetinde azalmalar görülecektir (Garner, 2011). Sadakat duygusunda iyileştirmeler yapılabilmesi için örgütte dile getirme davranışına yönlendirmeler yapılmalıdır (akt. Gürkan vd., 2013, s. 87).

Örgüt üyelerinin lidere olan güveni, üyelerin dile getirme davranışını sergilemelerinde belirleyici faktördür. Güven risk alabilme ile doğrudan bağlantılıdır. Liderin kendine olan güveni arttıkça, üyelerin örgüt veya kendi hakkında fikirlerini dile getirmedeki istekleri artacaktır. Liderin güveni düşük olduğunda ise lidere karşı olan itaat isteği zayıflayacaktır. Liderin güvenilirliğine ilişkin dile getirme davranışı belirleyici faktördür. Örgütlerin ayakta kalmasına katkı sağlar. Dile getirme davranışı ile örgütler aslında sorunlarla yüzleşip kendini düzeltme imkanı bulur. Olumlu faydalarının yanında olumsuz etkileri de olabilir. Dile getirme davranışının gerçekleşmesi ile liderin ve yöneticinin güven eksikliği yaşaması durumunda kendi statüsünü sorgulamasına sebep olur. Ancak bu sorgulama durumu ile grup uyumunda düzeltmeler yapılarak daha faydalı ortam oluşturulacaktır. Dile getirme davranışları sonucunda yöneticilerin dikkatini çeken sorunlar ile maliyet tasarrufu sağlanır. Örgüt üyelerinin düşünce ve önerilerini yöneticilerine veya liderlerine gönüllü olarak dile getirmeleri ile örgütün verimliliği artacaktır (Morrison, 2011, s. 383).

3.3.2. Bireysel Faydaları

Dile getirme davranışını sergileyen üyeler, örgüte olan katkılarının yanında bireysel fayda da sağlayacaktır. Örgüt üyelerinin düşünce ve önerilerini yöneticilerine veya liderlerine gönüllü olarak dile getirmeleri iş performanslarını artıracaktır (Morrison, 2011, s. 383).

Dile getirme davranışını sergileyen bireylerin sorunla karşılaşması durumunda sorunla baş edebilmede ve olabilecek sorunları önceden fark edip üstlerine bildirir. Dolaylı olarak bildirimlerin yapılmasının örgütsel faydaları da bulunmaktadır. Böylece örgüt

üyeleri maliyeti azaltabilecek önerilerde bulunur (Feldman, 2012; akt. Gürkan vd., 2013, s. 87).

Dile getirme davranışının sergilenmesi ve üyelere gelen öneriler ile örgütte statükoculuk azalacak ve iletişim artacağından kişiler arası ilişkiler gelişecektir (LePine & Van Dyne, 2001, s. 334).

Dile getirme davranışı ile duyguları geliştirmek mümkündür. Stresi azaltır, memnuniyet duygusunu artırır, motivasyonu sağlar. Dile getirme davranışının üyelerin performansının artmasına etkisinin yanında, üyeler daha fazla örgütlerine sahip çıkacak şekilde dikkatini ve enerjisini verecektir. Bu durum doğrudan başarı ile olan ilişkisini göstermektedir. Dile getirme davranışı, örgüt üyelerine kimlik kazanımında katkı sağlar. Kendini geliştirmelerine fırsat yaratır. Dile getirme davranışları yüksek olan kişilerin kendine olan özgüvenleri yüksek olacaktır ve bu durumda işlerine olan bağlılıklarını olumlu etkileyecektir. Örgüt üyelerinin işe bağlı streslerinin azalmasına etki edeceğinden performanslarında ve iş hakkındaki kontrol duygusunda artış olacaktır (Morrison, 2011, s. 384).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL AİDİYET

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesinde örgütsel aidiyet önemli bir kavramdır. Örgütsel aidiyet kavramı psikoloji ve davranış konularına ait önemli bir kavram olup araştırmalarda sıkça yer almaktadır. Gelişen teknoloji ve örgüt yapılarının karmaşıklaşması ile aidiyet örgütler açısından daha fazla önemsenmeye başlamıştır. Örgüt üyelerinden daha fazla çaba, daha fazla motive olmaları ve inisiyatif alabilmeleri beklenir olmuştur. Üyelerin örgüt başarısı, yeteneklerini geliştirmelerinin yanı sıra örgüte olan bağlılıklarının da teşvikine bağlıdır (Özutku, 2008, s. 197).

Örgütsel aidiyet; işe ve örgüte tutum ve niyetlerin davranışa yansımasıdır (Loke, 2001). Örgüt üyeleri kendilerini örgüte ait hissettikleri derecede sonuca yansıyacak, performansları artacaktır (akt. Çakınberk & Demirel, 2010, s. 107).

4.1. Aidiyet Kavramı

Aidiyet kavramı, kişinin ait olma algısı ve hissini anlatan kavramdır. Aitlik nesneye, örgüte veya herhangi bir şeye karşı gelişebilir. Aidiyet duygusunun örgüte karşı gelişmesi durumunda kendini örgütün bir parçası olarak görecektir (Masterson & Stamper, 2002; akt. Akdoğan & Köksal, 2014, s. 27).

Aidiyet kavramına örgütler açısından verimliliği etkilemesinden dolayı örgütsel davranış ve psikoloji alanlarında önem verilip araştırmalara konu olmuştur. Aidiyet; sadakat ve örgütte kalma eğilimi temeline dayanmaktadır. Sadakat; sorumluluk duygusuyla ilişkili olarak örgüte duygusal bağlanmayı içermektedir. Örgütte kalma eğilimi duygusal bağlanmanın sonucunda örgütün üyesi olarak devam etme isteğini içerir (Çakınberk & Demirel, 2010, ss. 106-107).

4.2. Aidiyet İhtiyacı

İnsanlar amaçlar doğrultusunda yaşamaya devam ederler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi örnek olursa her basamakta bireyler kendini gerçekleştirmeyi amaçlar ve basamakları tamamlayarak ilerler. İlerledikçe güven duygusu ihtiyacı oluşacak ve bir grup içerisinde yer edinmeye çalışacaktır. Kendini güvende hissetmesi ile o gruba ait olma duygusu arasındaki ilişki böylelikle başlar. Gruba ait ve kendini güvende hisseden kişi grupla birlikte hareket etmeye başlayacaktır. İnsanların en önemli ihtiyaçlarından birinin ait olma ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Gücsüz ve savunmasız hissetmemek için bir gruba ait olma ihtiyacı doğmuştur. Bir gruba ait olduklarında insanların daha güvende olduğu ve kaygılarının azaldığı görülmüştür (Karayağız, 2018, s. 31).

İhtiyaç kavramı hayatın devamı için gerekli olduğu kadar örgütlerin devamlılığı içinde gereklidir. Aidiyet duygusu da bir ihtiyaçtır. Birey açısından aidiyet duygusu ihtiyacı güvende olma duygusu ile ilişkilidir. Örgüt açısından ise aidiyet ihtiyacı örgütün hedeflerine ulaşmasında üyelerin verimli katkıları ve örgütün hayatta kalması açısından bir ihtiyaçtır.

Bir gruba karşı olan aidiyet duygusu ile grupla beraber hareket etme isteği oluşacaktır. Grubun çıkarlarını benimseyecek ve gruba uyum sağlamaya çalışacaktır. Bağlı olduğu gruba fayda sağlarken kendi faydalarını da gözeterek ihtiyaçlarını giderecektir.

4.3. Aidiyet Türleri

Aidiyet türlerini ulusal, etnik, dinsel ve örgütsel aidiyet olarak gruplara ayırmak mümkündür (Karayağız, 2018, ss. 39-43).

4.3.1. Ulusal Aidiyet

Toplumun üyesi olabilmek için yaşadığı topluma ait değerleri bireyin benimsemesi gerekmektedir. Ulusal aidiyet kavramı teknolojinin gelişmesi ile etkisi azalan bir aidiyet türüdür. Sebebi gelişen teknoloji sayesinde farklı kimliklerin ve kültürlerin tanınması ile kendi görüşlerine uyan ulusları tanıma fırsatı yakalamış olmasıdır. Küreselleşen dünyada ulusal kimliğe olan bakış açısı zarar görmektedir.

4.3.2. Etnik Aidiyet

Kişilere bağlı olmayan bir aidiyet türüdür. Doğuştan gelen ve seçim hakkı olmayan bir aidiyettir ve doğduğu etnik ortama göre oluşan aidiyettir. Küreselleşmenin etkisiyle

etnik kimliğinde zayıflaması ile aidiyetin azalacağı öngörülmektedir. Yaşanılan göçler de etnik aidiyete zarar veren bir durumdur.

4.3.3. Dinsel Aidiyet

Din kavramı uzun yıllar boyunca insanları bir arada tutan, grupların oluşmasında etkili olan bir kavramdır. Din ile kültür, ulus, etnik farklılık olsa dahi oluşan aidiyet duygusu ile birlikte bir araya gelinmektedir.

Din kavramı ile oluşan aidiyetin diğer aidiyet türlerinden daha kapsamlı olduğu görülmektedir. Dinsel aidiyet ulus farklılıklarını gözetmeden ilişki kurmayı gerektirdiğinden ulusal aidiyete göre daha güçlüdür.

4.3.4. Örgütsel Aidiyet

Küreselleşme arttıkça örgütler açısından rekabetin artması, yaşanan teknolojik gelişmeler, örgütlerde bulunan kişilerin eğitim seviyelerindeki yaşanan artışlar ile örgütlerde değişimler yaşanmaya başlamıştır. Yaşanan bu değişimler ile örgütlerin yapıları karmaşılaşmaya başlamış ve örgütte aidiyet duygusunun gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi rekabet ortamında örgütlerin varlığının devam ettirilmek istenmesi ve üyelerden örgüte daha fazla katkı sağlamalarının beklenmesidir. Aidiyet ile performans birbiri ile ilişkili bir kavram olmakla beraber örgüt için gereklidir (Arı & Şahin, 2016).

Örgütsel aidiyet örgüt ve üye arasındaki psikolojik bağ ve örgüte olan sadakati gösterir. Değer verilen bir ilişkinin devamlılık isteğidir. Uzun süreli, isteğe bağlı ve fayda içeren bir kavramdır (Cihangiroğlu, 2010, s. 83).

4.4. Örgütsel Aidiyet Kavramı

Örgütsel aidiyet temelde psikolojik bir kavramdır ve örgütte sergilenen davranışlarda belirleyici bir faktördür. Örgütsel aidiyetle ilgili birçok araştırmalar yapıp farklı tanımlamalar yapılmıştır.

- Meyer ve Allen (1997) Örgüt üyesinin örgütüne karşı psikolojik yakınlığı olarak tanımlamıştır. Örgüt – üye arası ilişki ve örgütte kalma isteğini belirleyen bir kavramdır (akt. Giray, 2010, s. 19).
- Örgüt üyelerinin psikolojik olarak örgüte bağlanmasıdır (Becker, 1996, s. 466).

- Örgütsel aidiyet üyenin bağlı olduğu örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek amaçlarına ulaşabilmek için yüksek çaba sarf etmesi ve örgütte kalma isteğidir (Celep, 1998, s. 57).

Örgütsel aidiyet örgütün amaçlarına uygun davranışlar sergilemeyi gerektirir. Üyeler örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmalıdır.

4.5. Örgütsel Aidiyetin Önemi

Örgütsel aidiyet üye ve örgüt arasındaki bağ ve örgüte olan sadakatın göstergesidir. Örgütte bulunan kişilerin davranışları, fikirleri farklı olduğundan dolayı aynı örgütte aynı amaç uğruna örgütlenmeleri için örgütsel aidiyet kavramı önem taşımaktadır (Cihangiroğlu, 2010, s. 82).

Örgütsel aidiyet örgütün etkililiğinde pozitif etkili bir davranıştır. Kişilerde aidiyet duygusunun yüksek olması ile birlikte örgütte yer kazanıp, kabul görüldüğü hissi oluşacak ve örgüt içerisinde kimliği oluşacaktır. Örgütsel aidiyeti yüksek olan örgüt üyelerinin performansları düşük, aidiyet duygusuna sahip üyelere göre daha yüksek olacaktır. İş performansının yanında iş tatmini daha yüksek hissedilecektir. Bütün bu bireysel faydalar sonuçta örgütün performansına fayda sağlayacaktır. Kişilerin sorumluluk alma isteklerinde artış gözlenecektir (Stamper, 2009; akt. Akdoğan & Köksal, 2014, s. 27).

Örgütsel aidiyeti yüksek kişilerin örgüt tarafından tercih edilmek istenmesinin bir diğer nedeni örgüt başarısına olan katkıları ve örgütte kalma istekleridir (Öztop, 2014, s. 305). Örgütsel aidiyeti yüksek olan bireylerin işten ayrılma düşünceleri daha az olacaktır. Üyeler daha az devamsızlık yapma davranışları sergileyecektir. Devamsızlık oranı azaldıkça ve işten ayrılma düşüncelerinin azalması ile örgütte çalışma süresi artacak, bilgi ve deneyimin artması ile hem bireysel hem örgütsel faydaya dönüşecektir (Gül, 2003, s. 39).

4.6. Örgütsel Aidiyet Yaklaşımları

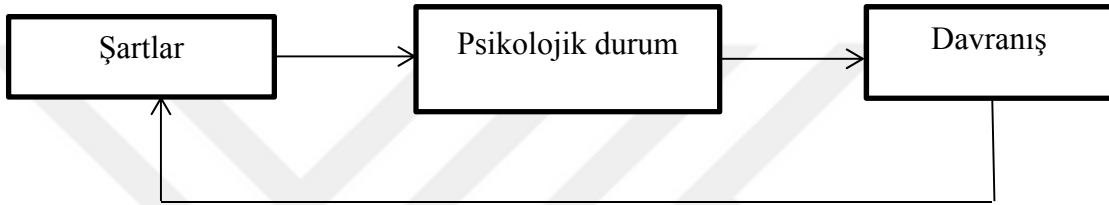
Örgütsel aidiyeti davranış ve tutumsal açıdan iki farklı yaklaşım ile incelemek mümkündür. Davranışsal ve tutumsal yaklaşım farklı ancak birbiriyle ilişkili yaklaşımlardır (Kitapçı, 2006, s. 75).

4.6.1. Tutumsal Yaklaşımlar

Tutumsal yaklaşım; örgüt üyelerinin örgüt ile ilişkilerine yönelik oluşan algıları, örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılıklarını ifade etmektedir (Öztop, 2014, s. 304)

Tutum anlam olarak davranışa yönlendirme, eğilimdir. Tutumsal yaklaşım aidiyet, duygusunun ortaya çıkış şekli ve niteliklerini belirlemeye ilgilienmektedir. Tutumsal yaklaşımda davranışların sonuçları devamlılığa katkıda bulunan şartlar üzerinde etkilidir (Meyer, 1991, s. 63).

Şekil 4.1. Meyer'in Tutumsal Yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J., & Allen, N., (1991). A Three-Component Conceotualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), s. 63.

4.6.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni güç ile ilişkilendirdiği bu yaklaşımda üye örgüte yakın oldukça güç ve yetkinin kaynağının artacağını savunur. Örgütsel aidiyeti üç gruba ayırmıştır ve bunu üyenin yaklaşmalarına göre belirlemiştir; ahlaki açıdan, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı yaklaşma (Balay, 2000; akt. Gül, 2003, s. 43).

- Ahlaki açıdan yaklaşma; örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını içselleştirmesi ile oluşmaktadır.
- Çıkara dayalı yaklaşma; örgüt üyelerinin kendi çıkarlarının karşılanmasına göre örgüte olan bağlılığını göstermektedir.
- Yabancılaştırıcı yaklaşma; örgüt üyesinin sınırlandırıldığı takdirde örgüte karşı olumsuz bakış açısıyla yaklaşmasını ifade eder. Örgütü daha cezalandırıcı ve zararlı gördüğünde üyeler yabancılaştırıcı yaklaşımı benimserler.

4.6.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

1986'da O'Reilly ve Chatman örgütsel aidiyeti psikolojik bağlanma olarak tanımlamıştır. Örgütsel aidiyeti üç temele dayandırarak açıklamıştır; uyum, özdeşleme

ve içselleştirme (Chatman & O'Reilly, 1986, s. 493). Uyum ile örgütsel bağlılığın sonucunda ödüllendirme ve ceza ile ilişki kurulmuştur. Özdeşleştirmeyi üyelerin örgütün bir parçası olarak kalmayı hedeflemekle ilişkilendirmiştir. Üyeler örgütün amaçları ile özdeşleştikçe örgüte aidiyetleri artar. İçselleştirme üye ile örgütün uyumudur (Gül, 2003, s. 43).

4.6.1.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un Yaklaşımı Etzioni'nin yaklaşımına benzer bir sınıflandırma yapmıştır; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı aidiyet. Ahlaki aidiyet örgütsel amaçların benimsenmesi ve başarıları veya başarısız olma durumunda örgüt üyesinin kendini sorumlu tutmasına dayanmaktadır. Çıkarıcı aidiyet ödül-ceza sistemine dayanmakta ve örgütün hedeflerine ulaşmada bu sistemi araç olarak görmektedir. Yabancılaştırıcı aidiyet örgüt üyesinin örgütte bir kontrol olmadığına üyelerin algılarına dayanmaktadır (Gül, 2003, s. 44).

4.6.1.4. Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal yaklaşımla ilgili en sık kullanılan yaklaşım Kanter' in yaklaşımıdır. Örgütsel aidiyet Kanter' e göre örgüt üyeleri örgütün beklentilerini, istekle ve örgüte kendilerini adanmış bir şekilde karşılarlar.

Kanter aidiyeti Sosyal ve kişilik sistemi olarak incelemiştir. Sosyal sistem bağlılığı üç temele dayandırmıştır; kontrol, birlik, devamlılık. Kişilik sistemi ise bilişsel, normatif ve duygusal boyutla temellendirmiştir. Kanter'e göre aidiyet ile ilgili üç farklı tür olduğu ortaya konulmuştur. Devama yönelik, kenetlenme ve kontrol aidiyeti.

- Devama yönelik aidiyet örgütte kalma isteğidir. Örgüt üyeleri örgütün sürekliliği amacıyla hareket eder. Örgütten ayrılmanın sonucu örgütte kalmasının sonucundan daha fazladır. Örgütün devamlılığına kendini adanmıştır. Devama yönelik aidiyet duygusu ile üyelerin örgütte kalma oranları daha fazladır.
- Kenetlenme aidiyeti örgüt üyelerinin kenetlenmesi için sembolik işaretler ile örgüte bağlanmasıdır. Kenetlenme örgüte ve örgüt ilişkilerine bağlılığı ifade eder. Örgüte karşı pozitif duygularla yaklaşmaktır. Kenetlenme aidiyeti yüksek örgütlerde karşılaşılabilecek sorunlarla baş etme daha başarılı olacaktır.

- Kontrol aidiyeti örgüt üyelerinin yöneticilerine veya liderine olan itaati ile ilgilidir. Kontrol aidiyeti belirlenmiş kurallara bağlı olmayı gerektirir. Kontrol aidiyeti yüksek örgütlerde üye ve örgütün değer ve kurallarının uyum içerisinde olması beklenir (Balay, 2000; akt. Gül, 2003, s. 42).

4.6.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütle üye arasındaki ilişkiyi yansıtır. Duygusal, devamlılık ve normatif boyutları ile incelemiştir. Duygusal aidiyet duygusal olarak bağlanma ile ilişkilidir. Devamlılık boyutunda örgütten ayrılmanın sonuçlarının bilinmesi ile örgütte kalmayı kabullenmeyi içermektedir. Normatif aidiyet boyutunda örgüt üyelerinin örgütüne bağlı kalmasını bir sorumluluk olarak görmesi incelenmiştir (Gül, 2003, s. 45).

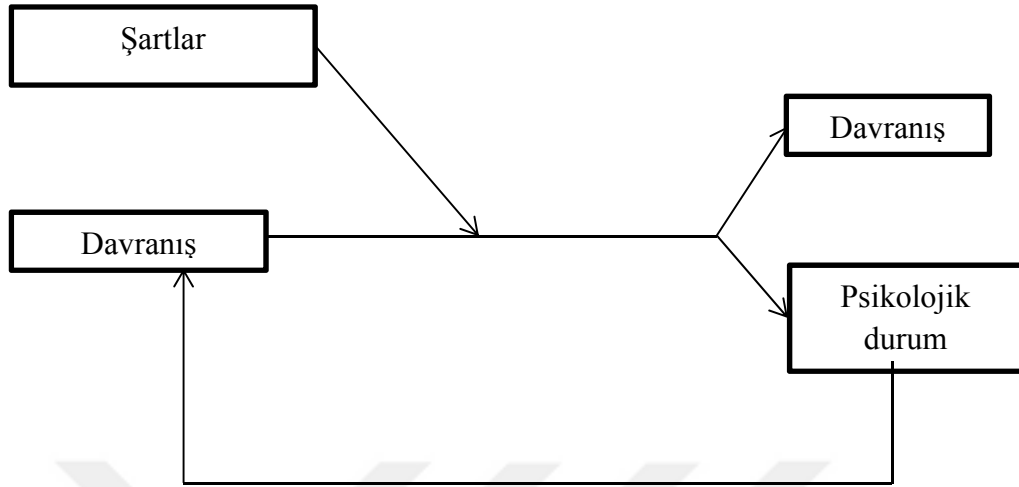
Devamlılık aidiyeti üyelerin örgüte karşı olan duygusal bağlanmasını ifade ederken devam aidiyeti örgütte kendini tanımlayabilmesini kapsamaktadır. Devam aidiyeti ile üyeler, örgütten ayrılmanın sonuçlarının bilincinde olur. Normatif aidiyet ile üyeler örgütte kalmayı ahlaki olarak nitelendirir (Kitapçı, 2006, s. 76).

4.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal aidiyet; örgütün parçası olmak ve örgüte uygun davranışlar sergilemeye odaklanmaktadır (Öztop, 2014 s. 304).

Davranışsal aidiyet süreç odaklıdır ve bireylerin örgüt ile ilişkileri üzerinde durmaktadır. Bireylerin aidiyetlerinin ne ölçüde olduğu ve örgüte ne kadar uyumlu olduğuyla ilgilenmektedir. Davranışsal aidiyet ayrıca örgüte bağlanma ve karşılaşılan problemle nasıl başa çıkılacağına da odaklanmaktadır. Davranışsal yaklaşımda araştırmalar öncelikle davranışın sergilendiği koşulları belirlemeye odaklanmıştır. Davranışların tutum üzerindeki etkilerinin yanı sıra tekrarlanma eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Meyer, 1991, s. 63).

Şekil 4.2. Meyer'in Davranışsal Yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J., & Allen, N., (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), s. 63.

4.6.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker'in yaklaşımı örgüt üyelerinin davranışlarını devam ettirmeyi bıraktığında kaybedeceklerini düşünerek davranışlarını devam ettirdiğini savunur. Duygusal bir aidiyet yerine çıkarlarını düşünerek örgütte kalır. Bahis benzetmesi ile davranışların devamı ve tutarlı olmasını bahsi kazanmaya benzeterek açıklamıştır. Becker'in yaklaşımında etkili faktörlerin; toplumsal, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olduğu tespit edilmiştir (Gül, 2003, s. 48).

4.6.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'te aidiyet ile sergilenen davranışları ilişkilendirmiştir. Davranışların örgüte olan aidiyeti etkilediğini, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun örgütsel aidiyeti oluşturduğunu ileri sürmüştür. Davranışların devamlılığı aidiyet için önemlidir. Kişinin aidiyet duygusu oluşması için örgüt ile üye arası ilişkinin devam etmesi gerekmektedir (Gül, 2003, s. 49).

4.7. Örgütsel Aidiyete Etki Eden Faktörler

Aidiyete etki eden faktörler bireysel ve örgütsel olarak gruplandırılmıştır.

4.7.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler eğitim, yaş, cinsiyet gibi değişkenleri kapsamaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça sorgulamaların artmasından dolayı aidiyetin azalacağı tespit edilmiştir. Yaş arttıkça aidiyet duygusu artacaktır (Arı & Şahin, 2016).

Yaş, görev süresi, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikleri aidiyet ile ilişkilidir ancak güçlü ve tutarlı bir ilişki olduğu söylenemez. İlişkiler gözlemlense bile kesin sonuçlar söylenemez. Görev süresi ile aidiyet arasında olumlu ilişki vardır, bunun iş durumu, kalitesi üst düzeydeki kişilerin görev süresinden kaynaklı olduğunu savunmalarından bile kaynaklanabilir. İş deneyimleri ile kişisel özellikleri uyumlu olan bireylerin daha olumlu iş tutumları gözlemlenmiştir (Meyer, 1991, s. 64).

4.7.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin altında incelenen bazı değişkenler; örgüt kültürü, iletişim, rollerin belirsizliği ve çatışma, ücretlendirme, yönetim, ödüller, grup çalışması, örgütsel adalet gibi kavramlar olmuştur. Örgütlerde başarıya birlik içinde ulaşılabilir. Örgüt verimliliğinin artmasının, aidiyet duygusunun artması ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt üyelerine verilen görevler ile rollerin uyumlu olması, kişinin örgüte olan bakış açısının daha olumlu olmasına katkı sağlayacaktır. Uyum olmadığı takdirde örgütten uzaklaşarak aidiyet duygusunda azalma gerçekleşecektir (Arı & Şahin, 2016).

Örgütsel faktörlerin doğrudan aidiyet üzerinde etkisi olmayabilir, üye- lider ilişkileri gibi deneyimler aracılık ederek etkili olabilir. Üyelerin ihtiyaçlarını karşılayan deneyimler sonucu aidiyet gelişir (Meyer, 1991 s. 66).

4.8. Örgütsel Aidiyetin Sonuçları

Kişilerin davranışsal özellikleri ile aidiyetin sonuçları ilişkilidir. Aidiyet; performans, örgütte devamlılık, motivasyon, iş doyumu, işten ayrılma isteği, devamsızlık gibi değişkenlerle ilişkilidir (Er, 2016, s. 31; Gül, 2003, s. 51).

- Düşük Örgütsel Aidiyet

Düşük örgütsel aidiyet duygusu örgüt ile üyenin ilişki zayıflığını dolayısı ile bağlarının zayıflığını göstermektedir. Örgütün amaçları doğrultusunda davranışlarını gerçekleştirirken daha isteksiz yaklaşım sergiler. Devamsızlık oranları daha yüksek

olacak ve verimlilikte düşüş olacaktır (Er, 2016, s. 31; Gül, 2003, s. 51). Düşük aidiyet duygusuna sahip bireyler yaratıcı davranışlar sergilemekten kaçınacak ve örgütün hedeflerini göz ardı edecek davranış sergileyecektir (Öztop, 2014, s. 305).

- **İlımlı Örgütsel Aidiyet**

İlımlı aidiyet duygusunda sınırsız sadakat duygusu yoktur. Üyeler, örgütün hedeflerini benimsediği gibi bazı hedefleri de benimsemeyebilir. Kendi çıkarlarını korumaya devam ederler. Çalışma süresi, işten ayrılma isteği gibi durumlarda daha iyimser bakılabilirken, sorumluluk alma konusunda denge kurulamayıp verimliliği olumsuz etkileyebilir (Er, 2016, s. 31; Gül, 2003, s. 51).

- **Yüksek Örgütsel Aidiyet**

Aidiyet duygusunun yüksek olması ile üyelerin hem işini hem de örgüte karşı değerleri benimsediği, kendini örgüte adadığı anlamına gelmektedir. İşten ayrılma istekleri çok düşüktür. Hem kendi hem de örgütün verimlilikleri için çalışırlar (Er, 2016, s. 32; Gül, 2003, s. 51). Yüksek aidiyet duygusuna sahip kişiler örgütlerin tercihi olacaktır. Kişileri yaratıcılığa teşvik etmesi ile daha yaratıcı fikirlerin oluşmasında etkilidir. Örgüt üyeleri örgütte memnuniyet ve örgütün liderine olan güveni artıran aidiyet duygusu sayesinde kendini örgütün bir parçası olarak görecektir ve bu aidiyet duygusu üyelerin örgüte karşı olumlu bakış açısına sahip olmasında etkilidir (Öztop, 2014, s. 306).

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

Performans amaca ulaşılma derecesidir. Örgüt için performans çıktısının verimliliği, birey için ise bireysel etkinlik göstergesidir. Başarı kavramı ile performans birlikte kullanılmaktadır ancak performans amaca ulaşma çabası iken başarı, çaba sarf etmenin sonucunu ifade etmektedir. Performansın belirlenmesi ve yönetilmesi bireysel ve örgütsel açıdan katkılar sağlar (Altınöz & Tutar, 2010, s. 201).

5.1. Performans Kavramı

Performans kelime olarak İngilizce ‘performance’ kelimesine dayanmaktadır. Anlam olarak herhangi bir işte yapılabilecek en iyisi, başarı anlamlarını taşımaktadır (Kayabaşı, 2019, s. 84).

Performans örgüt yaşantısında önemli bir kavramdır. Üretkenlik, başarı, verim konularında etkileri vardır. Artan rekabet ortamında performansın yönetimi önem kazanmış, araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Performans genel olarak sonuca odaklı olsa da davranış boyutu da vardır (Karaalioglu, 2019, s. 135).

- Performans amacın gerçekleştirilme derecesidir. Yapılan işin, işi yapan aracılığıyla hedefe ne derece ulaşıldığını gösterir (Kasnaklı, 2002; akt. Çöl, 2008, s. 38).
- Birey ve örgüt açısından performans kavramı amaçlara ulaşılabilme derecesinin yanıtıdır. Örgütsel performans bütün örgütün performansını nitelerken, bireysel performans örgüt için önemlidir. Bunun nedeni örgütün performansını etkileyecek olmasıdır (Benligiray, 2004, akt. Çöl, 2008, s. 39).

5.2. İş Performansı Kavramı ve Önemi

Performans kavramı örgütler için örgütteki üyelerin belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için çaba sarf etmesi olarak tanımlanabilmektedir (Türkoğlu & Yurdakul, 2017, s. 89).

- İş performansı ücret karşılığı çalışanların sarf etmeleri gereken gayret olarak tanımlanmıştır (McLean & Rousseau, 1993 akt. Akkoç vd., 2012, s. 108).
- Kohli (1985) yılında iş performansını örgüt içerisinde üyelerin iş çıktılarının kıyaslanmasındaki verimlilik düzeyi olarak açıklamıştır (akt. Akkoç vd., 2012, s. 108).

1990'lı yıllarda performans yönetimine olan ilgi artmıştır. Uzun bir süre performans yönetim kavramını çalışanların davranışlarının yönetimi olarak ele almışlardır. Taylor'un bilimsel yönetim temeline dayanmakta olan performans yönetimi aslında 13.yüzyıla kadar araştırılabilecek bir kavramdır. 1970'lere kadar yönetim kontrol sistemleri ile olsa da asıl ilgi insan kaynakları yönetimi ile gerçekleşmiştir. 1990'lara gelindiğinde örgütün stratejik yönetimi ile başlayan ilgi ile performans yönetimi fazlaca kullanılmaya başladı (Smith, 2002, s. 247).

İş performansı ile ilgili yapılmış farklı tanımlamalar vardır ve bazıları;

- Performans, verilen görevlerin belirlenen nitelik, zamanlama ve etkinlikte gerçekleştirilmesidir (Smith, 2002; akt. Kayabaşı, 2019, s. 84).
- İş performansı belirlenen standartlara uygun tutum ve davranışlarla amaçlara ulaşılma düzeyidir (Cammann, 1993; Kayabaşı, 2019, s. 84).
- İş performansı, örgüt amaçlarına katkı sağlayan, ölçülebilir çıktılardır (Viswesvaran, 2000; akt. Çelik vd., 2016, s. 871).
- Belirlenmiş standartlar doğrultusunda işin yerine getirilme düzeyidir (Bingöl, 2003; akt. Çelik vd., 2016, s. 871).
- Bireylerin veya örgütlerin faaliyet hedeflerine ulaşma derecesidir (Pugh, 1990; akt. Çelik vd., 2016, s. 871).
- İş performansı örgüt amaçlarına ulaşılmasında üyelerin gösterdiği davranış ve eylemlerin çıktısıdır (Alessandri vd., 2015; akt. Erdem vd., 2016, s. 61).

Örgüt üyelerinin performansının yüksek olması ile örgütsel performans artacak ve örgütün rekabet gücü yüksek olacaktır (Turunç, 2010; akt. Çelik vd., 2016, s. 871).

İş performansı ile örgüt verimliliğinde azalmalar önlenir. İş kalitesinde hataların önüne geçmek ve zaman planına uymak iş performansının bir diğer katkısıdır. İş

performansına verilen önem ile örgütte iş birliklerini artırmak mümkündür. Performansa dayalı ödüllendirmeler ile devamsızlık oranları ve işten kaytarmalar azaltılabilir. İş performansına önem veren örgütlerde ödül sistemi ile ayrıca bireyin örgüte destek vermesi sağlanmış olur. Birey örgüte daha fazla katılım göstermiş olur ve olumlu örgüt iklimi oluşmasında katkı sağlanması mümkün olur. İş performansına önem verilmesinin bir diğer nedeni rekabet ortamında örgütün devamlılığının sağlanması ve sınırlı kaynaklarla tutumlu ancak verimli olmanın arzulanmasıdır (Kayabaşı, 2019, ss. 86-87).

5.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans kendiliğinden gerçekleşen bir süreç olmadığı için birçok faktörden etkilenmektedir (Beğenirbaş & Turgut, 2014, s. 134). Performansı etkileyen faktörleri kişisel, örgütsel ve çevresel olarak sınıflandırmak mümkündür.

5.3.1. Kişisel Faktörler

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal gibi demografik özellikler, yetenekler, ilgi alanları, algılar, talepler performansı etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Ayrıca kişisel özellikler ve başarıya duyulan istek performansı etkileyen kişisel faktörler arasında yer almaktadır (Kayabaşı, 2019, s. 27).

Performansı etkileyen kişisel özellikler işin yapısına göre değişkenlik göstermektedir. Sahip olunan kişisel özelliklerin yeterliliği performansı olumlu etkilemektedir. Kişisel özelliklerle birlikte aile yapısı, iş ve özel yaşam standartları, ekonomik özellikler, örgüt içinde ast ve üstler ile yaşanan sorunlar performansı etkileyen diğer faktörler arasında yer almaktadır. Yaşanan psikolojik sıkıntılar haricinde olası fiziksel sorunlar performansı düşürebilir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005, ss. 281-282).

5.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerin fiziki şartları, amaçları, performansı etkileyen faktörler arasındadır. Örgütün fiziksel şartları üyenin çalışma esnasında etkilenen şartlarıdır. Ortam ısısından ışığına kadar olan şartlar verimli çalışmayı etkileyecektir. Örgütün amaçlarının net bir şekilde üyelere aktarılması üyelerin performansını etkiler (Luthans, 1992; akt. Valibayova, 2018, s. 36).

Örgüt ortamında iş performansını etkileyen faktörler arasında iş bölümü hatalarından kaynaklanan zaman sıkıntısı, kaynak yetersizliği, teknik yetersizlik, iletişimin

zamanında olmaması ve yeterli iletişimin sağlanamaması, otorite sorunları gibi durumlar yer almaktadır (Gümüştekin & Öztemiz, 2005, ss. 281-282).

Örgüt yapısının büyüklüğü, çalışma koşulları, ceza – ödül yönteminin kullanılması, ücretlendirme, kariyer imkanları, ast – üst ilişkileri, örgütteki iletişim performansı etkiler. Örgütte iş sağlığı ve güvenliğine dikkat edilmesi de bireyin performansında etkilidir (Kayabaşı, 2019, ss. 97-98).

5.3.4. Çevresel Faktörler

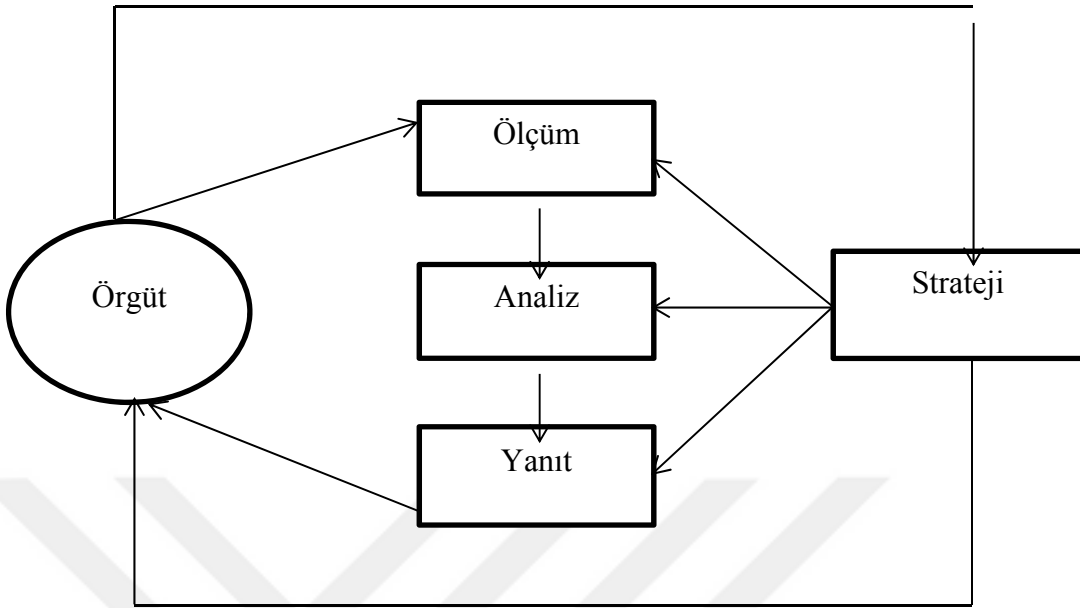
Bireyin örgütteki çalışma arkadaşları ve örgütün çevresindeki fiziksel şartlar performansı etkileyen çevresel faktörler arasındadır. Aile, ekonomik faktörler, eğitim gibi faktörler bireyin performansını etkiler. Gelir dağılımı gibi etkenler ve ailenin bulunduğu toplum performansı etkileyen çevresel faktörler arasında yer almaktadır. Dini inançlar ve kültürler iş performansını etkileyebilecek niteliktedir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005, ss. 281-282; Kayabaşı, 2019, s. 98).

5.4. Performans Yönetimi ve Değerlendirme

Yaşanan değişim ortamında örgütlerin devamlılığını sağlaması ve rakipleri karşısında rekabeti sürdürebilmeleri gösterilen performansa bağlıdır (Beğenirbaş & Turgut, 2014, s. 134).

Performans yönetimi örgütler için personelin, finansal kaynaklarının hedeflenen verimlilik düzeyine ulaşması ve devamlılığının sağlanabilmesi sürecini ifade etmektedir (Türkoğlu & Yurdakul, 2017, s. 89). Performans değerlendirme için en yaygın kriter finansal anlamda kullanılsa da geleneksel performans yönetimi tanımı bireye odaklanmaktadır. Örgütteki her üye için, örgüt ile arasında ilişki sağlamak için organizasyon boyunca adım adım entegre edilen planlama ve kontrol süreçleri performans yönetiminin ifadesidir. Performans yönetiminin kapsamı stratejiler, hedefler ve örgüt kültürünü de içermelidir. Performans yönetiminin amacı örgütün yönlendirilmesini sağlamaktır (Smith, 2002, s. 248).

Şekil 5.1. Performansın Yönetim Sürecinin Şeması



Kaynak: Goddard, M., & Smith, P., (2002). Performance management and Operational Research: a marriage made in heaven?. *Journal of the Operational Research Society*, 53(3). s.248.

Performans değerlendirmede genel amaç iş performansı hakkında bilgi sağlamaktır. Elde edilen bilgiler örgütün yönetim alanında karar sürecinde faydalı olabilecek değerlendirme kriterleridir. İş analizleri ve iş tanımlamalarında performans değerlendirme ile amaçlara ne kadar ve nasıl ulaşıldığı başarısının yanıtı elde edilmiş olur (Bayraktaroğlu, 2015; akt. Karaalioğlu, 2019, s. 140).

Performans değerlendirme ile örgütte uygulanacak olan ödül sistemi için bilgi elde edilmiş olur. Bireyin performansı hakkında bilgi edinmek örgüt açısından faydalıdır ve ayrıca bireye performansı hakkında geri bildirim yaparak bireyin kendini geliştirme imkanı sunar. Bireylere eksik yönlerini telafi etme şansı yaratarak kendini geliştirmesi beklenmektedir. Performans değerlendirme sonucunda gerçek performans verilerine dayalı eğitim ve geliştirme programları hazırlanıp uygulanmasında faydalıdır (Tunçer, 2013, s. 88).

Performans değerlendirme, örgütün sürecinin değerlendirilmesi ve geleceği açısından önemlidir. Performansı değerlendirme aslında günlük hayatımızda da sıkça kullandığımız bir kavramdır. Eleştirilerde bulunmak bir değerlendirmedir ve bunu formal ve bilinçli olarak gerçekleştiriyoruz. Yorumların belirli standartlara göre yapılarak formal hale dönüştürme işlemi performans değerlendirmenin temelini

oluşturmaktadır. Performansın yönetimi ile örgütün toplam performansında iyileştirmeler yapılarak örgüt başarısının ortaya çıkarılması mümkündür (Altınöz & Tutar, 2010, s. 203).

5.4.1. Performans Değerlendirmenin Önemi

Örgütün karar alma mekanizmasının kararlarının doğruluğu ve sonucunda başarının derecesi ve amaçlara ulaşılabilmesi açısından performans değerlendirme önem taşır. Örgütün bulunduğu pozisyonunun değerlendirilmesi haricinde geçmiş deneyimlerinin değerlendirilip analizi ile performanslarını etkileyen faktörlerin ve eksiklik veya hataların tespiti açısından gereklidir. Gelecek planlarının daha gerçekçi temeller üzerine kurulabilmesi için mevcut kaynakların değerlendirilmesi işletmenin verimliliği açısından önemlidir (Bayyurt, 2007, ss. 578- 579).

Performans değerlendirme son zamanlarda daha çok önem kazanan bir kavramdır. Bunun nedenleri arasında;

- İşçilik giderlerinin fazla olması,
- Artan rekabet,
- Ulusal ve uluslararası ortamda kalite ödülleri verilmesi ve buna bağlı standartların oluşması,
- Rol kavramlarında yaşanan değişim,
- Dış taleplerdeki değişim,
- Performans geliştirme tekniklerine uyum sağlamak,
- Haberleşme teknolojilerindeki değişim sonucu bilgiye kolay ulaşma,

bulunmaktadır (Bayyurt, 2007, ss. 578-579).

Performans hedeflere ulaşma derecesi, performans değerlendirme ise kişilerin, örgütlerin performanslarının belirlenmiş standartlara göre ölçülmesidir. Performans değerlendirme ile sonuçlar değerlendirilir. Bireysel olarak performans değerlendirme ile kendi başarısı ve yeteneklerinin ne kadarlık kısmını işine yansıttığını birey görerek kariyer planlamasına yön verecektir. Örgüt için ise performans değerlendirme liderin veya yöneticilerin terfi, ücret planlaması, görev değişiklikleri sürecinde faydalı çıktılar sağlayacaktır. Performans değerlendirme sayesinde örgütün güçlü ve zayıf yanlarının

keşfi ile geliştirilmesi ve korunması gereken konuların keşfedilmesi sağlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015; akt. Karaalioğlu, 2019, s. 141).

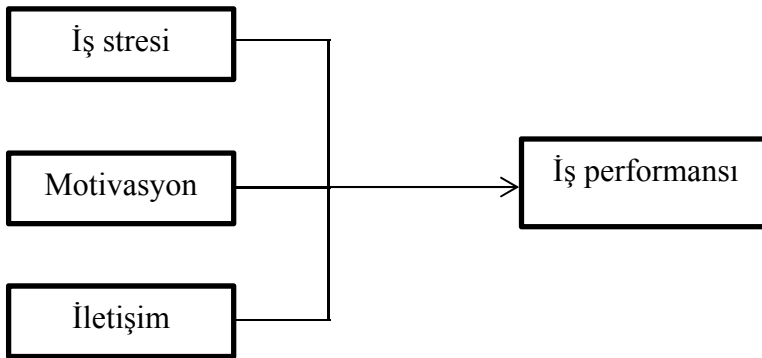
Performans değerlendirme ile kişilerin mevcut performansının ve gelecekteki olası performansının değerlendirilmesi mümkündür. Performans değerlendirme sonucunda kişilerin ücret, terfi, gibi ödüllendirilmeleri önem kazanmıştır (Gürbüz & Yüksel, 2008, s. 178) .

Performans değerlendirme sonucuna bağlı ödüllendirme sistemi ile örgüt üyelerinin örgüte duyacakları aidiyet duygusunda artış gözlemlenebilir. Örgüt üyelerinin motivasyonları artacaktır. Örgütün etkinlik ve verimliliğini artırma aracı olarak performans değerlendirme kullanılabilir (Tunçer, 2013, s. 89).

5.4.2. Performans Değerlendirme Kriterleri

Örgütler için performans hedeflere verimli ulaşma kapasitesini gösterir. Performans için değerlendirilebilir kriterlerden biri üyelerin üretkenlik düzeylerindeki performanstır. Performansı değerlendirmek için çeşitli yöntemler uygulanmakta ve kalite, bilgi, üyelerin çalışma süreleri ve bu süre boyunca sorumluluklarına uygun hareket etmeleri dikkat edilen kriterlerdendir. Performans değerlendirmede belli standartların olması gerekir (Harahap vd., 2014, s. 74).

Şekil 5.2. *Performans için kavramsal çerçeve*



Kaynak: Muda, I., Rafiki. A., & Harahap. M.R., (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2). s. 74.

İş stresi; kaynaklarla iş taleplerinin kişisel yetenekler doğru koordine edilemediğinde ortaya çıkmaktadır. İş stresinin iş açısından oluşabilecek bir tehdit durumunda ortaya

çıkıldığı görülmüştür. İş stresi bireyi fiziksel ve psikolojik olarak etkileyen sosyal bir sorundur (Muda vd., s. 75). İş stresinin örgüte olan etkisi ise bireyde yaratacağı performans kaybı sonrası örgütte de oluşacak toplam performanstaki kayıptır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için üyelerinde motivasyonu sağlanması önem taşımaktadır. Motivasyon; iş kalitesi ve verimliliği artıracak ve rekabeti sağlayacaktır (Muda vd., 2014, s. 75). Motivasyonun artması bireysel olarak fayda sağlayacağı gibi örgüte de fayda sağlayacak çıktılar elde edilmesine katkı sağlar. Motivasyonu yüksek olan birey işi aksatma davranışı yerine yüksek performansla çalışacaktır ve bu da örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İletişim bireysel performansa etkili bir kavramdır. Bilgi aktarımı ve anlaşmalarda, iş verimliliğine etkisi bulunmaktadır. Etkili iletişim ile koordinasyonda sorun yaşanmaz, geri bildirimler ile daha yüksek performans için adımlar atılabilir. Örgüt içi iletişimin yüksek olması ile örgütün liderleri veya yöneticileri üyelerin kendilerini geliştirmelerine olanak tanıyarak performanslarını artırmalarına da katkıda bulunmaktadır (Muda vd., 2014, s. 75).

ALTINCI BÖLÜM

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİĞİN DİLE GETİRME DAVRANIŞLARI ARACILIĞIYLA İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL AİDİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu bölümde sağlık işletmelerinde tam zamanlı olarak çalışan sağlık çalışanlarının etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışları aracılığıyla iş performansına etkisine ve bu süreçte örgütsel aidiyetin düzenleyici rolüne yönelik bulgular sunulacaktır. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın bulgularının analizi ve değerlendirme sonuçları ele alınacaktır.

6.1. Etik Liderlik, Dile Getirme Davranışı, İş Performansı ve Örgütsel Aidiyet ile İlgili Çalışmalar

Chang, Cheng, Cheung ve Kuo'nun (2014) yaptığı çalışma etik liderlik ile dile getirme davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma modelinde işe bağlılığı etik liderlik ile dile getirme davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici olarak kabul etmiştir. Çalışma sonucunda etik liderlik davranışı ile dile getirme davranışı arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Chen ve Hou'nun (2015) yaptığı çalışma, dile getirme davranışının etik liderlik davranışı ile arasında pozitif ilişki olduğunu öne sürmektedir. Dile getirme davranışı, bireyin yaratıcılığını etkilemektedir. Çalışma modelinde yaratıcılığı, etik liderliğin dile getirme davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolde kabul etmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderlik davranışı ile dile getirme davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiş ve aralarındaki ilişkiyi yaratıcılığın daha da güçlendirdiği saptanmıştır.

Sağnak'ın (2017) yaptığı çalışma etik liderlik ile dile getirme davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma modelinde etik liderliğin dile getirme

davranışı üzerine etkisinde, etik kültür ve psikolojik güvenliği aracı rol kabul etmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin dile getirme davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Cuong Vu, Nhung Nguyen, Yuan'ın (2018) yaptığı çalışma etik liderliğin dile getirme davranışlarının tahmin edilmesindeki rolünün belirlenmesindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Yapılan çalışmalarda etik liderliğin dile getirme davranışını teşvik ettiği tespit edilmiştir.

İncelenen çalışmalar sonucunda araştırmamızda aşağıda belirlenen hipotez kurulmuştur.

Hipotez 1: Etik Liderlik Davranışları Dile Getirme Davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

Bello'nun (2012) yaptığı çalışma, etik liderliğin iş performansına olan etkisini gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışma model olarak etik liderliğin etik ortam yaratılmasında ve etik sorunların iletilmesinde ve örgüt gelişimi mekanizmasının oluşturulmasında ve sonuç olarak örgütün çıktısı olan performansa etik liderliğin etkili olduğunu öne sürmektedir. Yapılan analizler sonucunda etik liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu saptanmıştır.

Bouckennooghe, Zafar, Raja'nın (2014) yaptığı çalışma, etik liderliğin iş performansına olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın modelinde etik liderliğin, iş performansına etkisinde örgüt üyeleri ile olan ilişkilerin ve psikolojik sermayenin aracı rolünün etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin iş performansını olumlu etkilediği gözlenmiştir.

Ahn, Lee, Yun'un (2016) yaptığı çalışma etik liderlerin öz değerlendirilmesinin çalışanların performansı üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Çalışmada etik liderliğin iş performansı üzerinde pozitif ilişkili olduğu hipotezi kurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin örgüt üyelerinin rol içi ve rol dışı performansları konusunda teşvik edilmesinde önemli rolü olduğu gözlenmiştir.

Shafique, Kalyar, Ahmad'ın (2018) yaptığı çalışma etik liderin iş performansına olan etkisini gözlemlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma model olarak etik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırırken iş tatminini aracı model kabul etmiştir. Etik liderlik davranışlarının sergilenmesi, iş tatmini ve iş performansını artırmaktadır ve

işten ayrılma niyetinin azaltmaktadır. Araştırma etik liderliğin, örgütün performanslarına ulaşmada önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur.

İncelenen çalışmalar sonucunda araştırmamızda aşağıda belirlenen hipotez kurulmuştur.

Hipotez 2: Etik Liderlik Davranışları İş Performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Giri ve Kumar'ın (2009) yaptığı çalışma, örgüt içi iletişimin iş performansına olan etkisini gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışma model olarak örgütsel iletişimin iş tatmini ve iş performansını etkilediğini öne sürmektedir. Yapılan analizler sonucunda örgüt içi iletişim ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

NG ve Feldman'ın (2011) yaptığı çalışma, dile getirme davranışının iş performansına olan etkisini gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışma model olarak stresin dile getirme davranışını etkilediğini ve dile getirmenin iş performansını etkilediğini öne sürmektedir. Yapılan analizler sonucunda; stresin dile getirme davranışını olumsuz etkilediğini, dile getirme davranışının örgüt içi performansı olumlu etkilendiğine ulaşılmıştır.

Christensen, Morrison, Walumbwa'nın (2012) yaptığı çalışma etik liderliğin iş performansına olan etkisini gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışma model olarak dile getirme davranışını aracı rolde kabul etmiştir. Etik liderliğin dile getirme davranışına teşvik ettiğini ve etik liderliğin dile getirme davranışı aracılığıyla iş performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

Avey, Palanski ve Wernsing'in (2012) yaptığı çalışma etik liderliğin dile getirme davranışı üzerinde etkili olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma modelinde etik liderliğin dile getirme üzerindeki etkisine, iş tatmini aracı rol olarak benimsenmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin dile getirme davranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve aşağıda belirlenen hipotez kurulmuştur.

Hipotez 3: Dile Getirme Davranışları Etik Liderlik ve İş Performansı ilişkisinde aracı role sahiptir.

Wiener'in (1980) yaptığı çalışma, aidiyetin iş çıktısına olan etkilerini gözlemlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma modelinde örgütsel aidiyetin iş performansında etkili olduğu öne sürülmüş ve yapılan analizler sonucunda güçlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Colarelli, Dean ve Konstans' ın (1987) yaptığı çalışma, kişisel yetenek, ekonomik durum, kariyer hedefleri gibi değişkenlerin iş çıktısına olan etkisi gözlemlemeyi amaçlamıştır. Yapılan analizlerde iş performansı ve aidiyet ile ilişkilendirilmiştir. Kişisel değerlerin performans ile ilişkisi açıklanırken iş performansında etkili olduğu gözlenmiştir.

DeCottis ve Summers'ın (1987) yaptığı çalışma, kişisel özelliklerin ve örgütün yapısının örgütsel aidiyete olan etkisini gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışma modelinde örgütsel aidiyeti iş tatmini, moral değişkenlerinin iş performansını etkilediği öne sürülmektedir. Yapılan analizlerde aidiyet ile iş performansı arasında güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Blau'nun (1988) yaptığı çalışma, aidiyet ile performans arasındaki ilişkiyi gözlemlemeyi amaçlamıştır. Örgüt içi ilişkilerin ılımlı olmasında aidiyetin etkili olduğu öne sürülmüştür. Yapılan analizler sonucunda örgütsel aidiyet ile performans arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır.

Brett, Cron, Slocum'un (1995) yaptığı çalışma, örgütsel aidiyet ve performans arasındaki ilişkiyi gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışma model olarak finansal gereksinimlerin aidiyet ve performans arasında düzenleyici rolde olduğunu öne sürmektedir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel aidiyet ve performansın ilişkili olduğu ve düzenleyici değişkenin daha da güçlendirdiği saptanmıştır.

Yousef' in (1999) yaptığı çalışma, liderlik davranışı ve iş performansında örgütsel aidiyetin düzenleyici rolde olduğunu öne sürmüştür. Yapılan analizler sonucunda liderlik davranışları ile aidiyetin ilişkili olduğu gözlemlenmiştir ve yüksek aidiyetin yüksek performans göstergesi olduğu tespit edilmiştir.

Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky'in (2002) yaptığı çalışma, örgütsel aidiyetin iş çıktılarına olan ilişkisi gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın modelinde iş çıktılarının örgütsel destek ve aidiyet ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Yapılan analizler sonucunda örgütsel aidiyetin iş tatmini ve iş performansını olumlu etkilediği saptanmıştır.

Luchak ve Gellatly'in (2007) yaptığı çalışma, örgütsel aidiyetin iş çıktılarına olan etkisini gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın modelinde aidiyetin iş performansına

etkili olduğu öne sürülmüştür. Yapılan analizler sonucunda örgütsel aidiyet ile iş performansı arasında güçlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Kim ve Brymer'in (2011) yaptığı çalışma, aidiyet ile etik liderliğin ilişkisini gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışma model olarak etik liderliğin; aidiyet ve iş tatminleri aracılığıyla iş performansını etkilediğini öne sürmektedir. Yapılan analizler sonucunda etik liderlik ile örgütsel aidiyet arasında olumlu ilişki olduğu ve performansı olumlu etkilediği saptanmıştır.

Zhu, He, Trevino, Chao ve Wang'ın (2015) yaptığı çalışma, etik liderliğin, performans ve dile getirme davranışı ile ilişkisinde örgütsel aidiyetin ve inançların rolünü gözlemlemeyi amaçlamıştır. Çalışma etik liderliğin iş performansına olan etkisini gözlemlerken örgütsel aidiyeti aracı değişken olarak kabul etmiştir. Yapılan analizler sonucunda etik liderlik ile örgütsel aidiyet arasında, etik liderliğin, dile getirme davranışına ve iş performansına olan etkisinde örgütsel aidiyetin aracı rolü olduğunu ileri süren hipotezler kabul edilmiştir.

Sari'nin (2019) yaptığı çalışma etik liderliğin dile getirme davranışı üzerinde etkili olduğunu öne sürmektedir. Çalışma modelinde örgütsel aidiyet aracı rolde bulunmaktadır. Örgütsel aidiyetin aracılığıyla etik liderlik ve dile getirme davranışı üzerinde olumlu etkiler olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmalar sonucunda örgütsel aidiyetin düzenleyici rolüne ilişkin aşağıda belirtilen hipotez kurulmuştur.

Hipotez 4: Örgütsel Aidiyet Etik liderlik ve Dile Getirme Davranışları ilişkisinde düzenleyici role sahiptir.

6.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsanlar varoluşundan bu yana birlikte yaşamaktadır. Korunma, barınma, aidiyet duygusu doğal olarak insanların içinde vardır ve bu duyguların etkisi ile grup olma bilinci gelişmiştir. İnsanlar grup olurken belirli bir amaç etrafında örgütlenmişlerdir. Ortak amaçlar; aile bağı, dini inançlar, kültür gibi farklı toplumsal konular olabildiği gibi ortak hedef de olabilmektedir.

Etik liderlik, son dönemde yaşanan ve büyük olay yaratan etik skandallar (Enron, Dupont, Worldcom) nedeniyle daha da ön plana çıkan bir liderlik tarzı olmuştur.

Örgütler, etik liderliğin yaşanan skandallar boyutu haricinde örgüte olumlu katkıların sağlamasından dolayı etik liderliği daha çok tercih edilen bir liderlik tarzı olarak görmeye başlamıştır. Etik liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde performans çıktısına olumlu etkileri olduğu gözlenmiştir.

Voice behavior olarak literatüre kazandırılmış ve Türkçe’ si dile getirme davranışı olarak tanımlanmış kavram, güncel liderlik çalışmalarında özellikle etik liderlik ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Dile getirme davranışının sergilenmesinde etik liderliğin etkisi olduğu varsayılmaktadır. Örgüt üyelerinin dile getirme davranışı sergilemeleri örgütsel performansa etkili olduğu gözlenmiştir.

Bu nedenle çalışmada etik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkisinde aracı rol olarak dile getirme davranışı yer almaktadır. İlave olarak da günümüzde bireylerinin iş performansının artırılmasında etkili bir algı olan örgütsel aidiyet, bu çalışmada düzenleyici değişken olarak modelde yer almaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı etik liderliğin dile getirme davranışları yoluyla iş performansına etkisini incelemek, bu süreçte de örgütsel aidiyetin düzenleyici (moderatör) rolünü incelemektir.

6.3. Araştırmanın Sınırları

Araştırma sürecinde karşılaşılan en önemli kısıtlama 2019 sonunda başlayan Covid-19 pandemisinin yaşanması ile veri toplamada yaşanan sıkıntılar olmuştur. Başlangıçta Ankara’da ve Kayseri’de faaliyet gösteren sağlık işletmeleri ile gerçekleştirilmesi arzu edilen çalışma, daha sonra Kayseri’de alınan izinlerle gerçekleştirilmiştir. Pandemi şartlarında birçok işletme onay vermemiş, alınan izinler doğrultusunda anket uygulamalarında çalışanlar çekimser kalmıştır. Anket formlarını bazı işletmeler kendileri uygulayıp geri teslim etmesi şartı ile izin vermiş ve bu durum zaman açısından bir kısıt oluşturmuş ve aynı zamanda anket formlarının uygun doldurulmaması gibi sorunlarla karşılaşmıştır.

6.4. Araştırmanın Metodolojisi

6.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kayseri’de faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde bulunan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem olarak sağlık işletmelerinde tam zamanlı olarak çalışan sağlık çalışanları yer almıştır. Bu işletmelerde çalışan 750 kişi tesadüfi olarak

seçilmiştir ve anket uygulanmıştır. Uygulama esnasında geri gönderilmeyen anketlerin olması, eksik veriler olması ve yanlış kodlamaların bulunması nedeniyle 415 (n) adet anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

6.4.2. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket tekniğinin kullanılmasının nedeni literatürde yer alan geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilen ölçekler vasıtasıyla veri toplamada araştırmacıya genelleme imkanı yapabilecek veri seti sunma potansiyelinin olmasıdır. Anket; ölçek sorularının yer aldığı dört bölüm, demografik sorularını içeren bir bölümün yer aldığı toplamda beş bölümden oluşmaktadır. Anket formunda toplamda 39 ifade bulunmaktadır. Beşinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular yer alırken, ilk dört bölüm çalışmanın hipotezlerinin analizi için geliştirilmiş, daha önce birçok araştırmada kullanılarak geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerden oluşmaktadır.

- Etik Liderlik Ölçeği: Brown ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. 10 ifade yer almaktadır. 5’li Likert tipinde olan ölçeğin (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) çalışma kapsamında güvenilirliği (α) .926 olarak tespit edilmiştir. Etik liderlik ölçeği soruları ekler bölümünde anket formu örneği ile yer almaktadır.
- Dile Getirme Davranışı Ölçeği: Lepine ve Vandyne (1998) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. 5’li Likert tipinde olan ölçeğin (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) çalışma kapsamında güvenilirliği (α) .914 olarak tespit edilmiştir. Dile Getirme Davranışı ölçeği soruları ekler bölümünde anket formu örneği ile yer almaktadır.
- İş Performansı Ölçeği: Rodwell, Kienzle ve Shadur (1998) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. 5’li Likert tipinde olan ölçeğin (1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) çalışma kapsamında güvenilirliği (α) .710 olarak tespit edilmiştir. İş Performansı ölçeği soruları ekler bölümünde anket formu örneği ile yer almaktadır.
- Örgütsel Aidiyet Ölçeği: Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. 5’li Likert tipinde olan ölçeğin (1=

kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) çalışma kapsamında güvenilirliği (α) .859 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel Aidiyet ölçeği soruları ekler bölümünde anket formu örneği ile yer almaktadır.

Tablo 6.1. *Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri*

Ölçekler	Örnek İfade	Cronbach's Alpha Değeri
Etik Liderlik Ölçeği	Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar.	.926
Dile Getirme Davranışı Ölçeği	Ekibi etkileyen sorunlarla ilgilenmeleri için ekip içerisindeki diğer kişilerle konuşur ve onları cesaretlendirir.	.914
İş Performansı Ölçeği	İş performansıyla gurur duyuyorum.	.710
Örgütsel Aidiyet Ölçeği	Kurumum hakkında başkalarının ne düşündüğü ile çok ilgileniyorum.	.859

Anket formunun beşinci bölümünde katılımcılara yönelik demografik sorulara yer verilmiştir.

6.4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın uygulama bölümü için veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Anket formları alınan etik kurul onayı doğrultusunda ve işletmelerin izinlerine bağlı olarak işletmelere gidilerek veya işletmenin kendi uygulaması suretiyle yapılmıştır.

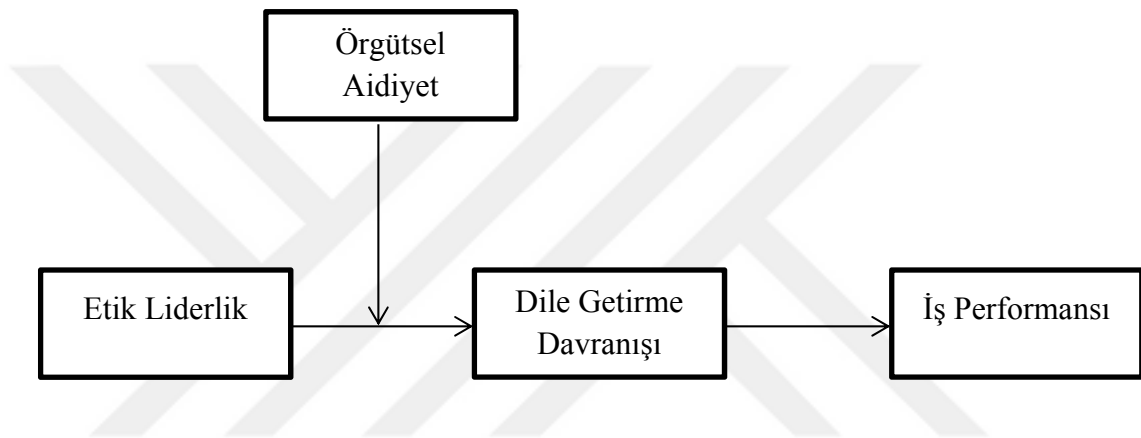
Verilerin analizi SPSS istatistik programı ile yapılmıştır. Araştırmada bulguların değerlendirilmesi için;

- Tanımlayıcı istatistikler (frekans ve ortalama)
- Korelasyon analizi
- Regresyon analizi yapılmıştır.

6.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın ana amacı sağlık kurumlarında etik liderliğin dile getirme davranışı aracılığıyla iş performansına olan etkisini tespit etmektedir. Çalışmada örgütsel aidiyet ayrıca düzenleyici rolde etkisi gözlemlenmek istenmiştir. İş Performansı araştırmamızın bağımlı değişkenini oluştururken etik liderlik bağımsız değişken, dile getirme davranışı aracı değişken iken örgütsel aidiyet kavramı düzenleyici değişken rolündedir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Şekil 6.1. *Araştırmanın Modeli*



Çalışmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Etik Liderlik Davranışları Dile Getirme Davranışlarını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 2: Etik Liderlik Davranışları İş Performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 3: Dile Getirme Davranışları Etik Liderlik ve İş Performansı ilişkisinde aracı role sahiptir.

Hipotez 4: Örgütsel Aidiyet Etik liderlik ve Dile Getirme Davranışları ilişkisinde düzenleyici role sahiptir.

6.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan 415 kişi ile yapılan anket sonucunda elde edilen bulgular tablo haline getirilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

6.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik verilerin frekans analizleri yapılmış ve sonuçlar tablo olarak sunulmuştur.

Tablo 6.2. Demografik Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzdelere

Cinsiyet	F	%
Kadın	227	66,7
Erkek	138	33,3

Yaş	F	%
18-30	221	53,3
31 – 40	110	26,5
41 – 50	61	14,7
51 ve üzeri	23	5,5

Gelir	F	%
2.000-4.000 tl ye kadar	209	50,4
4.000-6.000 tl ye kadar	133	32
6.000-8.000 tl ye kadar	28	6,7
8.000 ve üzeri	45	10,8

Çalışma yılı	F	%
1 -5	196	47,2
6 -10	91	21,9
11-15	41	9,9
16 ve üzeri	87	21

Kurum niteliği	F	%
Kamu	213	51,3
Özel	202	48,7

Eğitim	F	%
Ön lisans	133	32
Lisans	228	54,9
Yüksek lisans	32	7,7
Doktora	22	5,3

Görev	F	%	Görev	F	%
Hemşire	215	51,8	Laborant	11	2,7
Tekniker-teknisyen	70	16,9	Fizyoterapist	6	1,4
Doktor	62	14,9	Diyetisyen	4	1
Ebe	28	6,7	Dişçi	2	0,5
Diğer	16	3,9	Eczacı	1	0,2

Birim	F	%	Birim	F	%
Kadın doğum	56	13,5	Ortopedi	13	3,1
Genel cerrahi	48	11,6	Fizik tedavi	11	2,7
Acil	43	10,4	Kbb	10	2,4
Ameliyathane	42	10,1	Üroloji	8	1,9
Yoğun bakım	38	9,2	Kardiyoloji	7	1,7
Dahiliye	27	6,5	Nöroloji	6	1,4
Servis	27	6,5	Diş	6	1,4
Laboratuvar	25	6	Beslenme diyetetik	5	1,2
İdari	22	5,3	Cildiye	4	1
Çocuk	15	3,6	Psikiyatr	2	0,5

Yukarıdaki özet tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılanların daha çok kadın (66,7) olduğu ifade edilebilir. Kurum nitelikleri ve birimler bakımından birlikte

değerlendirildiğinde özel nitelikteki işletmelerde çalışanların kadınların ağırlıklı olduğu sonucu elde edilebilir.

Eğitim durumları incelendiğinde lisans mezunu ağırlıklı (%54,9) katılımcı yapısı karşımıza çıkmaktadır. Ön lisans seviyesinde eğitimi alan katılımcılar (%32) sonraki ağırlıklı eğitim grubunu oluşturmaktadır. Önlisans seviyesinde katılımcılar daha çok özel nitelikli sağlık işletmelerinde karşımıza çıkmıştır.

Çalışma yılına ait veriler sonucunda ağırlık 1-5 yıl arası (47,2) olarak gözlemlenmiş ve 6-10 (%21,9) ile 16 üzeri katılımcılar (%21) birbirine yakın dağılım göstererek kalan kısımda çoğunluğu oluşturmuştur.

Katılanların çoğu (%53,3) 18- 30 yaş aralığındadır. Bu veri eğitim verisi ve gelir verileri ile birlikte değerlendirildiğinde özel kurumlarda yeni mezun tercihi ve düşük ücret sebebiyle etkili bulunabilir.

Araştırmada elde edilen veriler kurum nitelikleri bakımından incelendiğinde daha fazla veri (%51,3) kamu kurumundan, kalan veriler özel sağlık işletmelerinden (%48,7) elde edilmiştir.

Gelir konusunda elde edilen veriler incelendiğinde çoğunlukla (%50,4) 2.000- 4000 TL arası olduğu gözlemlenmiştir. Kurum niteliklerine ait veriler ile değerlendirildiğinde sebebin özel nitelikteki işletmelerde daha çok düşük ücret ile çalıştırmanın tercih edilmesi ağırlığı oluşturmaya etkindir. 4.000 dahil 6.000 TL'ye kadar olan ücret verileri diğer ağır basan verileri (%32) oluşturmaktadır.

Araştırmaya katkı sağlayanların çoğunluğunu hemşireler (%51,8) oluşturmuştur. Tekniker- teknisyenler (16,9) ve doktorlar (14,9) kalan kısımda ağırlık gösteren görevlerdendir. Dağılımda oluşan farklılıkların sebebi çalışanların iş yoğunluğunun olması ve ankete katılımı çekimser kalmalarından kaynaklanmaktadır.

Ankete katılanların çalıştığı birime ait veriler incelendiğinde çeşitli dağılımlar olduğu gözlemlenmiştir. En fazla ağırlıklı veri kadın doğum polikliniğinde (13,5) elde edilmiştir. Daha sonraki ağırlıklı veriyi genel cerrahi polikliniği (11,6) oluşturmuştur. Acil (10,4) ve ameliyathane birimleri (10,1) birbirine yakın verileri oluşturarak ağırlıklı verileri takip etmektedir. Dahiliye polikliniği (6,5) ve servis birimi (6,5) verileri eşit yüzdelere sahiptir. İdari birimde bulunan sağlık çalışanları (5,3) ağırlıklı olan veri

yüzdelere yakın bir dağılım sergilerken geriye kalan birimlerin daha az ağırlıklı olduğu görülmektedir.

6.6.2. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analiz ve Bulgular

Araştırmada hipotezlerin (hipotez 1'den hipotez 4'e kadar) test edilmesi için ilk olarak Değişkenler arası ilişkinin varlığını gösteren korelasyon analizi, daha sonra ise değişkenler arası etkinin tespitine yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde sonuçların yorumu için standardize katsayı (beta) değeri kullanılmıştır.

6.6.2.1. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arası ilişkilere yönelik sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6.3. *Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi*

	Ortalama	Standart Sapma	Etik Liderlik	Dile Getirme Davranışı	İş Performansı	Örgütsel Aidiyet
Etik Liderlik	3,41	,83	.926			
Dile Getirme Davranışı	3,52	,85	,813**	.914		
İş Performansı	3,45	,50	,410**	,372**	.710	
Örgütsel Aidiyet	3,72	,87	,417**	,407**	,426**	.859

**. $p < 0,01$ ve çift yönlü

Yukarıdaki korelasyon değerleri incelendiğinde etik liderlik dile getirme davranışları ($r = 0,813$; $p < 0,01$), iş performansı ($r = 0,410$; $p < 0,01$) ve örgütsel aidiyet ($r = 0,417$; $p < 0,01$) üzerinde anlamlı düzeyde pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca dile getirme davranışının; iş performansı ile ($r = 0,372$; $p < 0,01$) ve örgütsel aidiyet ile ($r = 0,407$; $p < 0,01$); iş performansı ve örgütsel aidiyet ($r = 0,426$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

6.6.2.2. Regresyon Analizleri

Değişkenler arası korelasyonların, sonraki aşama olan mevcut ilişkilerinin anlamlı etki oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotez 1’den hipotez 4’e kadar analiz ve değerlendirme sonuçları ele alınmıştır.

Tablo 6.4. *Aracı Değişkene Yönelik Regresyon Analizi*

Değişkenler	Model 1 (β) EL - DG	Model 2 (β) EL- İP	Model 3 (β) EL/ DG - İP
Etik Liderlik (EL)	0,813**	,410**	,316**
Dile Getirme Davranışı (DG)			,116**
Düzeltilmiş R ²	,660	,166	,168
F değişimi	805,5	83,3	42,9

**p<0,01

Hipotezlerin analizine yönelik yapılan regresyon analizi yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. Birinci hipotez; etik liderlik davranışının sağlık çalışanlarının dile getirme davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu varsayılmıştır. Tablo incelendiğinde etik liderlik davranışının dile getirme davranışları üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye ($\beta=0,813$; $p<0,01$) sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda birinci hipotez desteklenmektedir. Çalışmanın ikinci hipotezinin ele aldığı etik liderlik davranışlarının iş performansı üzerinde pozitif etki oluşturduğu varsayımının da, ($\beta=0,410$; $p<0,01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışmamızın ikinci hipotezi de desteklenmektedir.

Model kapsamında yer alan dile getirme davranışının etik liderlik davranışları ve iş performansı ile ilişkisine aracılık etme durumunu analiz etmek için kurulan üçüncü hipotez için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde dile getirme davranışı modele eklendiğinde; etik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi $\beta=0,316$ ($p<0,01$) azalmış ama yine de anlamlılığını korumaya devam etmiştir. Bu durumda etik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde dile getirme davranışının kısmi aracı etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Aracı değişken eklendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide meydana gelen düşüş ile aracılık etkisinin anlamlılığını ölçmek amacıyla yapılan Sobel testi sonucunda da kısmi aracı rolündeki dile getirme

davranışının ($z=12,3$; $p<0,05$) etik liderlik davranışlarının iş performansı ile ilişkisinde anlamlı olduğu bulunmuştur.

Tablo 6.5. *Düzenleyici değişkene yönelik regresyon analizi*

	İş Performansı	Düzeltilmiş R ²	ΔR ²	F değişimi
Model 1				
Etik Liderlik (EL)	,813**	,660		805,9
Model 2				
Etik Liderlik (EL)	,779**	,665	,006	6,9
Örgütsel Aidiyet (ÖA)	,083*			
Model 3				
Etkileşim Terimi (El x ÖA)	,042	,666	,002	1,9

* $p<0,05$, ** $p<0,01$

Çalışmanın düzenleyici değişkeninin analizini test etmek amacıyla tablo 6.5.de sunulan analizler yapılmıştır. Regresyon analizi uygulanmadan önce dile getirme davranışı ve örgütsel aidiyet değişkenleri merkezileştirilmiştir. Modele dahil edilecek etkileşim terimi ise merkezileştirilen iki değişkenin çarpımı ile ulaşılmıştır. Regresyon analizine dahil edilen etkileşim teriminin (Etik liderlik x Örgütsel aidiyet) iş performansı üzerinde anlamlı bir ($\beta=0,042$; $p<0,05$) etki saptanamamıştır. Bu durumda etik liderlik ile iş performansı ilişkisinde örgütsel aidiyetin düzenleyici rolü olduğu söylenemez. Çalışmanın dördüncü hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etik liderlik, örgüt içinde pozitif liderlik davranışları sergilenmesini ve örgüt üyelerinin performansını olumlu etkilemektedir. Son günlerde yaşanan etik skandallar sonrası örgütler için etik kavramının önemi daha da artmıştır. Etik davranışların sergilenmesi örgüt hayatında olduğu kadar günlük yaşamda da dikkat edilen ve aranan davranışlar arasındadır. Etik lider; etik davranışların sergilenmesinde teşvik edici rolü ile davranışların benimsenmesi ve yaygınlaşmasında etkilidir. Etik davranışların sergilenmesi, örgüt ortamında oluşacak etik örgüt iklimi ile birçok prososyal davranışa olumlu etkileri bulunmaktadır. Son yıllarda birçok araştırma, etik liderlik kavramının prososyal davranışlara ve iş çıktılarına olan olumlu etkilerini göstermektedir. Etik liderliğin iş performansına olan olumlu etkilerini gösteren çalışmalarla birlikte araştırmamız da göstermektedir ki etik liderlik davranışlarının sergilenmesi iş performansı üzerinde olumlu etkileri vardır.

Performans kavramı günümüz rekabet koşullarında önemli olduğundan dolayı, performansı olumlu etkileyen her koşulun desteği örgütün devamlılığı için önemli roledir. Etik liderlik davranışlarının iş performansını artırdığı literatürde kanıtlanmış (kaynak) ve araştırmamızda da bu sonuçları destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır. Etik liderliğin iş performansına etkisi düşünüldüğünde örgüt işleyişinde etik davranışların desteklenmesi gerektiğini ifade etmek mümkündür.

Örgütlerin iş performansını artırarak fayda sağlamak için liderler, pozitif liderlik özelliklerine sahip olan etik liderlik özelliklerini benimsemesinin yanı sıra örgüt üyelerinin düşüncelerini de dikkate almalıdır. Bu sebeple de dile getirme davranışlarının teşvik edilmesi ve öne sürülecek geliştirici fikirler örgütün yararına olacağı düşünülmektedir.

Örgütlerde liderlerin etik davranışlar sergilemesinin artması sonucunda iş performansının artacağı literatürde kanıtlanmış sonuçtur. Etik liderler, örgüt üyelerinin

dile getirme davranışlarını sergilemelerinde teşvik edici katkısı bulunmaktadır. Etik liderlik ve dile getirme davranışının iş performansına olan katkısı göz önüne alındığında, örgütlerde etik davranışların sergilenmesi teşvik edilmelidir. Örgüt üyelerinin dile getirme davranışını sergilemeleri, yapıcı davranışlar ile desteklenmelidir.

Dile getirme davranışı, örgüt ortamında liderlik davranışlarından etkilenen bir kavramdır. Birçok araştırmaya konu olan dile getirme davranışının sergilenmesinde etik liderlik davranışlarının olumlu etkileri bulunmaktadır. Daha önce yapılan birçok araştırma ile birlikte (Coung Vu vd., 2018; Chen, 2016; Sağnak, 2017) araştırmamız da göstermektedir ki dile getirme davranışlarının sergilenmesinde etik liderliğin olumlu etkisi bulunmaktadır.

Örgütlerin fayda sağladığı dile getirme davranışı ile örgütün işleyişinde iyileştirmeler yapılması mümkündür. Etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışlarının sergilenmesinde teşvik edici olumlu katkılarının bulunması ve iş çıktılarını etkilemesi ile çalışmamızda dile getirme davranışı aracı değişken kabul edilmiştir. Araştırmalar sonuçlarına göre, dile getirme davranışının, etik liderlik davranışı ile iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır (Gri & Kumar, 2009; Ng & Feldman, 2011; Avey, 2012).

Örgütsel aidiyetin yüksek olması, örgüt üyelerinin örgütün hedeflerine ulaşılmasında, örgüt hedeflerini kendi hedefleri gibi benimsenmesini ifade etmektedir. Üye ile örgüt arasında oluşan sadakat duygusu temeline dayanan aidiyet duygusu ile performans arasında birçok araştırma (Blau, 1988; Wiener, 1980; Luchak & Gellatly, 2007; Meyer & Stanley, 2002; Colarelli & Dean, 1987) sonucunda olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir. Örgütsel aidiyetin, etik liderlik ve dile getirme davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesinde aracı rolde olduğu çalışmalar (Yousef, 1999; Kim & Brymer, 2011) bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonucu göstermektedir ki örgütsel aidiyet etik liderlik ve performans arası ilişkide etkilidir. Brett, Cron ve Slocum'un (1985) yaptığı çalışmada ise örgütsel aidiyet etik liderlik ve dile getirme davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolde bulunmaktadır. Ancak yaptığımız çalışmada örgütsel aidiyetin etik liderlik ile dile getirme davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü tespit edilememiştir.

Bu tezin veri toplanmasında yaşanan izin sıkıntıları ve anket formlarının doldurulması ve geri ulaşması konusunda yaşanan sorunlar ile birlikte pandemi sürecinin yaşanması araştırmada kısıtlara neden olmuştur.

Mevcut araştırmanın sonuçlarına dayanarak işletmeler, yöneticiler ve bireylere yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

İşletmeler etik konusunda daha duyarlı davranmalı ve etik ilkeleri işletmelerinde benimsenen davranış biçimi haline getirmelidir. Etik davranışlar örgütler için hedeflere ulaşmada önem teşkil etmektedir. Etik kurallara uygun davranışlar sergilenmesi örgütsel ve bireysel açıdan fayda sağlayacaktır. Örgüt üyelerinde benimsenen etik değerler ile performansta yaşanacak artış, örgütün rekabet ortamında devamlılığında etkilidir. Etik liderlerin örgüt üyelerine yaklaşımı ile dile getirme davranışlarının sergilenmesine teşviki, örgütte oluşabilecek olası hataların önceden bilgilendirilmesiyle daha büyük sorunlar önlenabilir. Sadece sorunların önlenmesi açısından değil, örgütlerin gelişimi için farklı bakış açılarının gerekliliği ile örgütün gelişimi için her ihtimal değerlendirilir. Etik ortamın yaratılması ile örgütte oluşacak güven ortamı, üyelerin kendilerini güvende hissetmesi aidiyet duygusunu artıracaktır. Aidiyet duygusunun artması; üyelerin dile getirme davranışlarını daha rahat sergilemesini etkileyecektir. Örgüt üyelerinin fikirlerine gösterilen değer ile üyeler kendilerini örgüt içinde değerli ve güvenli hissedecek böylelikle örgütün ve bireyin performansı artırılabilir. Bütün bu olumlu sonuçlar doğrultusunda işletmeler ve yöneticiler, etik ortamın yaratılması ve etik davranışların sergilenmesini teşvik etmelidir.

Bu tezin kısıtları sonucu gelecek araştırmalara bazı önerilerde bulunulabilir. Bu araştırma sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan bir çalışmadır. Etik liderlik davranışlarının performansa olan etkisini farklı değişkenler kullanarak aracı ve düzenleyici rolünün incelenmesi gerektiği, sağlık sektörü dışında insan unsurunun ön planda tutulduğu hizmet sektöründe yapılacak araştırmalar ile örgütsel sonuçlara katkı sağlamak mümkündür.

Sonuç olarak rekabet ortamında örgütlerdeki etik liderlik uygulamalarının benimsenmesi, çalışanların daha çok dile getirme davranışları sergilenmesinde ve nedensellik ilişkisinde iş performanslarına daha olumlu katkılar sağlanması, işletmelerin sürdürülebilir gelişme ve rekabet avantajı sağlamasında önemli role sahiptir.

KAYNAKÇA

- Abay, P. (2019). *Etik liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına etkisi üzerine bir sağlık kuruluşunda uygulama* (Tez No. 622830) [Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Ağca, V., Cevrioğlu, E., & Özutku, H. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Ahmad, B., Kalyar, M., & Shafique, I. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87.
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2016). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148, 457-470.
- Akdoğan, A.A., & Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Altınöz, M., & Tutar, H. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Archua, C.F., & Lussier, R.N. (2010). *Leadership*. (4). South-Western Cengage Learning.

- Arı, S., & Şahin, E. (2016). *Örgütsel aidiyet ve iş performansı arasındaki psikolojik bağın kavramsal açıdan incelenmesi*. Conference Paper: I. International Management Research Congress: Interaction on Management and New Paradigms. Hacettepe Üniversitesi, Ankara. Mart 2016.
- Arslandaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Arslandaş, C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261- 286.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ve paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi* (Tez No. 241759) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Avey, J.B., Palanski, M.E., & Wernsing, T.S. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *J Bus Ethics*, 107, 21-34.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: bir alan araştırması* (Tez No. 358349) [Doktora tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik* (5. baskı). Pegem Akademi.
- Bakan. İ., & Büyükbeşe. T. (2010). Liderlik 'türleri' ve 'güç kaynaklarına' ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ.S. (2010). Lider üye etkileşimi (lue) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 577-592.

- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Acamedy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Beğenirbaş. M., & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgüte güven algısının etkileri. *'İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.
- Bello, S.M. (2012) Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228- 236.
- Bezirci, M., & Konuşkan Bayraktar, M. (2015). Dört kutsal kitap ve ahilik çerçevesinde karşılaştırmalı olarak etik ve muhasebe meslek mensuplarında etik eğitimi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 17(2), 385-412.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.
- Bouckennooghe, D., & Zafar, A. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264.
- Brett, J.F., Cron, W.L., & Slocum, J.W. (1995). Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Brown, M.E., Harrison, D.A., & Trevino, L.K. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, M., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leardship Quarterly*, 17, 595-616.
- Brymer, R.A., & Kim, W.G. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020-1026.
- Burris, J.R., & Detert, J.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

- Celep, C. (1998). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim*, 108, 56-62.
- Chao, M.M., He, H., Trevino, L.K., Wang, W., & Zhu, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.
- Chatman, C., & O'reilly, C. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Chen, A.S.Y., & Hou, Y.H. (2015). The effect of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Chang, S.C., Cheng, J.W., Cheung, Y.H., & Kuo, J.H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Christensen, A.L., Morrison, E.W., & Walumbwa, F.O. (2012). Ethical leadership and group in-role, performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(2012), 953-964.
- Cihangiroğlu, N. (2010). Askeri tabiplerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52, 82-90.
- Colarelli, S.M., Dean, R.A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 558-566.
- Coung Vu, M., Nhung Nguyen, T.T., & Yuan, L. (2014). Ethical leadership, leader-member exchange and voice behavior: Test of mediation and moderation processes. *Association for Computing Machinery, January*, 33-42.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103- 119.

- Çavmak, D., & Demirtaş, Ö. (2020). Dile getirme davranışı (voice behavior) ölçeğinin Türkçe' ye adaptasyonu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 17-28.
- Çeken, H., Sormaz, Ü., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-39.
- Çelik, Y., Kandemir, A., Şantaş, F., & Uğurluoğlu, Ö. (2016). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, L.M. (2008). *Voice behavior of blue collar employees: The mediating role of psychological empowerment* (Tez No. 220710) [Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Çelik, A., & Şimşek, M.Ş. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. (20. baskı). Eğitim Yayınevi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Decottis, T.A., & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dickson, M.W., Hanges, P.J., Mitchelson, J.K., & Resick, C.J. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Durgut, A.İ. (2020). *Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: Yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama* (Tez No. 608989) [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

- Er, M. (2016). *Sağlık sektöründe örgütsel aidiyet sorunsalı: kamu ve özel hastanelerde karşılaştırmalı araştırma* (Tez No. 443573) [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Erdem, H., Kalkın, G., & Özdemir, L. (2016). Kamu çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 59-69.
- Eren Gümüştekin, G., & Öztemiz, B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Eryılmaz, B. (2008). Etik kültürü geliştirmek. *Türk İdare Dergisi*, 459, 1-12.
- Feldman, D.C., & Ng, T.W.H. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216-234.
- Garip, E. (2019). *Etik liderliğin işgörenler üzerindeki psikolojik güçlendirme etkisi: Sektörler arası bir araştırma* (Tez no. 552079) [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Gellatly, I.R., & Luchak, A.A. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- Giray, M.D. (2010). *İş yerinde destek algılarının liderlik stilleri ve örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkisi* (Tez No. 258253) [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Giri, V.N., & Kumar, B.P. (2009). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *National Academy of Psychology*, 55(2), 137-143.
- Goddard, M., & Smith, P. (2002). Performance management and operational research: A marriage made in heaven?. *Journal of The Operational Research Society*, 53, 247-255.

- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H., & Gökçe, H. (2008). Örgütsel etik ve bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 377-389.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zeka: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürkan, G.Ç., Koçoğlu, M., & Pekdemir, I. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: Mba öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83- 104.
- Harahap, M.R., Muda, I., & Rafiki, A. (2014). Factors influencing employees performance: A study on the islamic banks in Indonesia. *International Journal of Business and Science*, 5(2), 73- 80.
- Haykır, Ş.V. (2020). *Etik liderlik ve örgütsel adaletin iş tatminine etkisi: İstanbul ili vakıf üniversiteleri üzerinde bir inceleme* (Tez No. 624653) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Herscovitch, L., Meyer, J.P., Stanley, D.J., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Kahraman, L. (2020). *Kamu yönetiminde etik kültür ve etik liderlik: kamu görevlileri etik kurulu üzerinden bir inceleme* (Tez No. 633177) [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Kahya, C., & Karcıoğlu, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.

- Karaalioğlu, Z.F. (2019). *Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü* (Tez No. 546436) [Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Karademir Çillioğlu, A. (2018). *Algılanan liderliğin kurumsal bağlılık boyutlarına etkisinde iletişim yeterliliği ve iletişim memnuniyetinin aracılık rolü* (Tez No. 492367) [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Karayağız, K. (2018). *İlkokul öğretmenlerinin kurumsal aidiyet algısı ve mesleki yeterlilik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 506829) [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü lider. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği* (Tez No. 610749) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Kienzle, R., Rodwell, J.J., & Shadur, M.A. (1998). The relationships among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance: The integral role of communication. *Human Resource Management*, 37(3), 277-293.
- Kitapçı, H. (2006). Tky'de karar almaya katılımın ve örgütsel bağlılığın kişisel performansa etkisi. *Bilgi Dergisi*, 39, 73-86.
- Korkat, B. (2019). *Liderlik tarzlarının örgüt kültürü ve yenilik performansı üzerine etkisi* (Tez No. 574895) [Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. (11). Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Küçüköğlu, M.T. (2012). Etik değerler ve etiğin kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lepine, J.A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Lepine, J.A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179-195.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Pelit, E., & Güçer, E. (2006). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğiyle ilgili etik olmayan davranışlara ve öğretmenleri etik dışı davranışa yönelten faktörlere ilişkin algılamaları. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 95-119.
- Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teacher’s voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 17(4), 1101-1117.

- Sari, U.T. (2019). The effect of ethical leadership on voice behavior: The role of mediators organizational identification and moderating self-efficacy for voice. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 48-66.
- Şahin, F. (2011), Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Şimsek, Ş., & Çelik, A. (2018). Yönetim ve organizasyon. (20. baskı). Eğitim Yayınevi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği 'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Türkoğlu, T., & Yurdakul, Ü. (2017). Mobilya endüstrisinde çalışanların iş doyumu ile iş performansı arasındaki ilişkinin araştırılması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 18(1), 88-97.
- Uğur, S.S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uğurlu, C.T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uğurlu, O. (2009). *Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, liderlik stili ve cinsiyete ilişkin tutumlar arasındaki ilişki* (Tez No. 250323) [Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

- Ünver, S. (2016). *Explaining service employees' voice behavior: a multilevel, systems theory approach* (Tez No. 431519) [Doktora Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Valibayova, G. (2018). *İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi: araştırma görevlileri üzerine bir çalışma* (Tez No. 522702) [Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1980). Relationships between job, organization and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Yangil, F.M. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, 128-143.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü. *Denetim*, 5, 9-16.
- Yousef, D.A. (1999). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30 / 10 / 2020 tarihli ve 19 numaralı kararı ile alınmıştır.



EKLER

Ek 1. Bilimsel Veri Toplama Çalışması

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, durumunuzu en iyi / en yakın şekilde yansıtan ifadeye (X) işareti koyarak seçiniz.

Etik Liderlik Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticiler, çalışanların düşüncelerini dinlerler.	1	2	3	4	5
2	Yöneticiler, etik dışı davranışlar hakkında disiplin kurallarını uygular.	1	2	3	4	5
3	Yöneticiler, kendi kişisel yaşamlarında da etik davranırlar.	1	2	3	4	5
4	Yöneticiler, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumak isterler.	1	2	3	4	5
5	Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar	1	2	3	4	5
6	Yöneticiler, güvenilir kişilerdir	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, iş etiği ve ahlaki değerleri çalışanlarla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, çalışanlara doğru örnek olacak şekilde etik davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, o işi yaparken takip edilen yollarla da tanımlarlar.	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler, yapılması gereken doğru şeyin ne olması gerektiği hususunda çalışanlarından fikir alırlar.	1	2	3	4	5
Dile Getirme Davranışı Ölçeği						
1	Çalışma ekibini etkileyen konular hakkında öneriler geliştirir ve bu önerileri dile getirir.	1	2	3	4	5
2	Ekibi etkileyen sorunlarla ilgilenmeleri için ekip içerisindeki diğer kişilerle konuşur ve onları cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3	Ekip içerisindeki diğer bireylerle aynı fikirde olmasa veya diğer ekip üyeleri kendisinin fikirlerine katılmasalar dahi, çalışma konuları hakkındaki fikirlerini dile getirir.	1	2	3	4	5
4	Çalışma ekibinin faydasına olacak konularda bilgi düzeyini sürekli yüksek tutar.	1	2	3	4	5
5	Çalışma hayatının kalitesini etkileyen konularla ilgilenir.	1	2	3	4	5
6	Çalışma ekibi içerisinde yeni projeler geliştirilmesi veya iş yapma usullerinde değişiklik yapılması için, fikirlerini açıkça dile getirir.	1	2	3	4	5
İş Performansı Ölçeği						
1	Şu anda en iyi performans seviyesinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
2	Bütün hastalık izni ödeneğini kullanırım.	1	2	3	4	5
3	İşlerimi sadece yeterince yapıyorum.	1	2	3	4	5
4	Olabildiğince sık iş başında olmaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
5	Yaptığım işte en iyilerden biriyim.	1	2	3	4	5
6	Yaptığım işte en yavaş olanlardan biriyim.	1	2	3	4	5
7	Çalışmam için çok yüksek standartlar belirlendi.	1	2	3	4	5
8	İşim her zaman yüksek kalitede.	1	2	3	4	5
9	İş performansıyla gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5

Örgütsel Aidiyet Ölçeği						
1	Kurumum eleştirildiğinde, kişisel bir hakaret gibi hissederim.	1	2	3	4	5
2	Kurumum hakkında başkalarının ne düşündüğü ile çok ilgileniyorum.	1	2	3	4	5
3	Kurumum hakkında konuşurken, ‘onlar’ yerine genellikle ‘biz’ diyorum.	1	2	3	4	5
4	Kurumumun başarıları benim başarılarımdır.	1	2	3	4	5
5	Kurumum övüldüğünde, kişisel bir iltifat gibi hissederim.	1	2	3	4	5
6	Kurumum, medyada eleştirilirse utanırım.	1	2	3	4	5

2.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR	
1.Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()	2.Yaşınız 18-30() 31-40() 41-50() 51 üzeri()
3.Eğitim durumu Ön lisans () Lisans () Yüksek lisans() Doktora()	4.Çalışma yılınız 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16ve üzeri ()
5. Göreviniz Doktor () Hemşire () Eczacı () Ebe () Diyetisyen() Teknisyen/Tekniker() Diğer () belirtiniz	6. Çalıştığı Birim (Belirtiniz)
7.Çalıştığınız kurumun niteliği Kamu kurumu () Özel Kurum () Diğer(belirtiniz)().....	8.Aylık Gelir Durumunuz 2.000-4.000 TL ye kadar() 4.000 dahil - 6.000 TL ye kadar () 6.000 dahil – 8.000 TL ye kadar () 8.000 ve üzeri ()

ÖZ GEÇMİŞ

1. İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adı Soyadı: Ayşe Tuğba YILDIZ

Uyruğu: T.C.

2. ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Biyomedikal Mühendisliği	Erciyes Üniversitesi	2012-2018
	Uluslararası İlişkiler	Erciyes Üniversitesi	2018- devam ediyor
Yüksek Lisans	Sağlık Yönetimi	Kayseri Üniversitesi	2019- 2021

3. YABANCI DİL: İngilizce (orta)

Almanca (başlangıç)

Rusça (başlangıç)

TEZ İNTİHAL RAPORU

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK
LİDERLİĞİN DİLE GETİRME
DAVRANIŞLARI ARACILIĞIYLA İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİ:
ÖRGÜTSEL AİDİYETİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yazar Ayşe Tuğba Yıldız

Gönderim Tarihi: 12-Tem-2021 12:02PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1618636486

Dosya adı: aty.docx (214.77K)

Kelime sayısı: 19723

Karakter sayısı: 140816

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİĞİN DİLE GETİRME DAVRANIŞLARI ARACILIĞIYLA İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: ÖRGÜTSEL AİDİYETİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

ORJİNALLİK RAPORU

% 4	% 4	% 1	% 2
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	abakus.inonu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1
2	adudspace.adu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
3	openaccess.hacettepe.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
4	www.yumpu.com İnternet Kaynağı	<% 1
5	burkonturizm.com İnternet Kaynağı	<% 1
6	abdurrahmanakpınar.wordpress.com İnternet Kaynağı	<% 1
7	www.isletmecilik.org İnternet Kaynağı	<% 1
8	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% 1

29	AKŞİT AŞIK, Nuran. "POZİTİF VE NEGATİF DUYGULANIM VE İŞ DOYUMUNUN ", Karabük Üniversitesi, 2017. Yayın	<% 1
30	asosyalnotlar.blogspot.com İnternet Kaynağı	<% 1
31	dspace.marmara.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
32	AVCI, Ahmet. "ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE EĞİTİM ", Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl., 2017. Yayın	<% 1
33	YENİÇERİ, Özcan, DEMİREL, Yavuz and Seçkin, Zeliha. "Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma", Selçuk Üniversitesi, 2009. Yayın	<% 1
34	docobook.com İnternet Kaynağı	<% 1
35	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	<% 1